STEPHEN R. COVEY

Best-selling Author of
THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE
The New York Times #1 Bestseller

PRINCIPLE-CENTERED LEADERSHIP

NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO THEO NGUYÊN TẮC

"Principle-centered Leadership" là cuốn sách hợp tác giữa Tập Đoàn Đào Tạo và Tư Vấn Triển Khai TOP PION và First News. Sách nằm trong danh mục của Tủ Sách MTC – TOP PION GROUP

First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH





TOPPION

STEPHEN R. COVEY
FRANKLIN COVEY Co.

NGHỆ THUẬT LÃNH ĐẠO THEO NGUYÊN TẮC

*"Cho ai đó một con cá, có thể nuôi anh ta một ngày;
dạy anh ta cách câu cá, giúp anh ta kiếm sống cả đời."*

Biên dịch : Vũ Tiến Phúc - Thời Báo Kinh tế Sài Gòn
Hiệu đính : Vương Bảo Long – Loan Văn Sơn

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Thông tin sách

Tên sách: **Nghệ thuật lãnh đạo theo nguyên tắc**
Nguyên tác: **Principle - Centered Leadership**
Tác giả: **Stephen R. Covey**
Người dịch: **Vũ Tiến Phúc**
Nhà phát hành: **Trí Việt**
Nhà xuất bản: **NXB Tổng hợp TP.HCM**
Khối lượng: **550g**
Kích thước: **14.5 x 20.5 cm**
Ngày phát hành: **06/2012**
Số trang: **503**
Giá bìa: **148.000đ**
Thể loại: **Kinh tế - Lãnh đạo**

+

Giới thiệu

Làm thế nào để chúng ta, với tư cách cá nhân và tổ chức, sống sót và phát triển trong môi trường khắc nghiệt và không ngừng thay đổi? Tại sao các nỗ lực cải thiện chỉ mang lại kết quả nghèo nàn, bất chấp thời gian, tiền bạc và công sức con người trị giá hàng triệu đô-la đã đổ vào đó? Chúng ta phải làm gì để cởi trói cho sáng tạo, tài trí và năng lực nội tại - trong chính chúng ta và những người khác? Có thực tế không khi tin tưởng vào thế cân bằng giữa cá nhân, gia đình và sự nghiệp?

Stephen R. Covey đã chứng minh rằng câu trả lời cho những câu hỏi đó và nhiều vấn đề nan giải khác chính là *Nghệ thuật lãnh đạo theo nguyên tắc* - phương pháp tiếp cận dài hạn, từ bên trong hướng ra ngoài, nhằm phát triển con người và tổ chức. Bên cạnh đó, ông cũng đưa ra những lời khuyên giúp bạn áp dụng các nguyên tắc này vào công việc và cuộc sống gia đình sao cho mối quan hệ cá nhân và sự nghiệp ngày càng cân bằng hơn, hiệu quả hơn, cuộc sống trọn vẹn và hạnh phúc hơn.

Cuốn sách Nghệ thuật lãnh đạo theo nguyên tắc sẽ giúp bạn giải quyết những nghịch lý sau:

1. Làm thế nào để đạt được và duy trì sự cân bằng giữa công viêc với gia đình, giữa nghề nghiệp với các cuộc sống cá nhân dưới áp lực và khủng hoảng thường xuyên?

2. Làm thế nào giải phóng tính sáng tạo, tài năng và sức mạnh hầu hết đội ngũ lao động hiện nay?

3. Làm thế nào để xây dựng một văn hóa đổi mới, linh hoạt mà vẫn duy trì được tính ổn định và an toàn của tổ chức?

4. Làm thế nào gắn kết con người và văn hóa với chiến lược để mọi người đều tận tâm với chiến lược?

Cùng nhiều vấn đề đáng quan tâm khác?

Về tác giả



Stephen R. Covey (1932 - 2012) là một trong 25 người có ảnh hưởng nhất nước Mỹ do tạp chí Time

bình chọn sau thành công của cuốn sách "7 thói quen của người thành đạt". Đây là cuốn sách bán chạy nhất trong suốt 20 năm qua với gần 20 triệu bản được bán ra trên toàn thế giới và được phiên dịch ra hơn 38 thứ tiếng. Tại Việt Nam, tác phẩm này được đón nhận nồng nhiệt và tái bản nhiều lần.

Stephen R. Covey là một tác giả, chuyên gia uy tín về nghệ thuật lãnh đạo, tâm lý học kinh doanh, tâm lý học gia đình; ông đồng thời là giảng viên, nhà tư vấn tổ chức, nhân sự cho các công ty, tập đoàn và nhiều tổ chức trên khắp thế giới. Ông là nhà sáng lập Covey Leadership Center và đồng chủ tịch Franklin Covey Co. Hiện ông sống cùng gia đình tại Rocky Mountains, Utah, Mỹ.

Mục lục

NHỮNG LỜI KHEN TẶNG

DẪN NHẬP: PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN THEO NGUYÊN TẮC

PHẦN 1: TÍNH HIỆU QUẢ CÁ NHÂN VÀ TẬP THỂ

GIỚI THIỆU

CHƯƠNG 1: ĐẶC ĐIỂM CỦA CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO THEO NGUYÊN TẮC

CHƯƠNG 2: NHÌN LẠI 7 THÓI QUEN

CHƯƠNG 3: BA CAM KẾT

CHƯƠNG 4: THÀNH CÔNG CHÍNH YẾU

CHƯƠNG 5: PHÁ VỠ QUÁ KHỨ

CHƯƠNG 6: 6 NGÀY SÁNG TẠO

CHƯƠNG 7: 7 QUAN NIỆM SAI LẦM

CHƯƠNG 8: CHIẾC LA BÀN ĐẠO ĐỨC

CHƯƠNG 9: QUYỀN LỰC LẤY NGUYÊN TẮC LÀM TRỌNG TÂM

CHƯƠNG 10: GIAO TIẾP THÔNG SUỐT

CHƯƠNG 11: 30 CÁCH GÂY ẢNH HƯỞNG

CHƯƠNG 12: 8 CÁCH VUN ĐẮP CÁC MỐI QUAN HỆ HÔN NHÂN VÀ GIA ĐÌNH

CHƯƠNG 13: GIÚP CON CÁI TRỞ THÀNH NHÀ VÔ ĐỊCH

PHẦN 2: PHÁT TRIỂN QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC

DẪN NHẬP

CHƯƠNG 14: NHÀ QUẢN LÝ CÓ TƯ DUY RỘNG RÃI

CHƯƠNG 15: 7 VẤN ĐỀ KINH NIÊN

CHƯƠNG 16: THAY ĐỔI MÔ THỨC QUẢN LÝ

CHƯƠNG 17: CÁC LỢI THẾ CỦA MÔ THỨC LÃNH ĐẠO THEO NGUYÊN TẮC

CHƯƠNG 18: 6 ĐIỀU KIỆN ĐỂ TRAO QUYỀN

CHƯƠNG 19: QUẢN LÝ CÁC KỲ VỌNG

CHƯƠNG 20: KIỂM SOÁT TỔ CHỨC VÀ TỰ GIÁM SÁT

CHƯƠNG 21: THU HÚT MỌI NGƯỜI CÙNG THAM GIA

CHƯƠNG 22: SỬ DỤNG HỆ THỐNG THÔNG TIN VỀ NHỮNG NGƯỜI LIÊN QUAN

CHƯƠNG 23: CÔNG VIỆC ĐƯỢC NHÂN VIÊN HOÀN THÀNH

CHƯƠNG 24: QUẢN LÝ TỪ BÊN TRÁI, LÃNH ĐẠO TỪ BÊN PHẢI

CHƯƠNG 25: CÁC NGUYÊN TẮC VỀ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN
CHƯƠNG 26: LÃNH ĐẠO CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN
CHƯƠNG 27: 7 THÓI QUEN VÀ 14 ĐIỂM CỦA DEMING
CHƯƠNG 28: BIẾN ĐẦM LẦY THÀNH ỐC ĐẢO
CHƯƠNG 29: HIẾN PHÁP CÔNG TY
CHƯƠNG 30: BẢN TUYÊN NGÔN SỨ MỆNH PHỔ QUÁT
LỜI KẾT: CÂU CÁ TRÊN DÒNG CHẢY XU THẾ
GHI CHÚ CÁ NHÂN
LỜI CẢM ƠN

Tặng các nhà lãnh đạo và các nhà tư tưởng theo nguyên tắc trong quá khứ và hiện tại vì trí tuệ vượt thời gian của họ, và tặng các khách hàng của tôi cùng tổ chức của họ trước thách thức thu hẹp khoảng cách giữa lý thuyết và thực tiễn.

NHỮNG LỜI KHEN TẶNG

“Triết lý của Covey nhằm tạo ra nhiều mối quan hệ có ý nghĩa hơn và thành công hơn tại nơi làm việc là điều mà chúng ta cần nỗ lực thực hiện xuyên suốt trong hoạt động kinh doanh, tại gia đình và cả những nơi khác, nếu chúng ta mong muốn có được hạnh phúc và một tương lai mĩ mãn. Tôi thật sự tin tưởng rằng những giá trị mà ông nhấn mạnh trong cuốn *Nghệ thuật Lãnh đạo theo Nguyên tắc* là điều thiết yếu đối với sự phát triển môi trường chất lượng toàn diện.”

- Sam Walton, Chủ tịch, Tập đoàn Wal-Mart Stores, Inc.

“Thế giới cần thay đổi mô thức về thái độ ứng xử và các giá trị. Stephen Covey đã đem đến cho chúng ta bản thiết kế để từ đó tạo ra một môi trường nhân sự, kinh doanh và quan hệ nội bộ tốt hơn, làm tiền đề cho sự thay đổi cơ bản này. Tất cả những gì chúng ta cần làm chỉ là hành động.”

- Catherine Crier, Biên tập viên truyền hình, CNN

“Cuốn *Nghệ thuật Lãnh đạo theo Nguyên tắc* giúp tôi có những nhận thức mới để làm việc cùng và làm việc cho những người tình nguyện của chúng tôi. Các ý tưởng đều là những điều rất cơ bản, tuy nhiên trong cuộc sống thường ngày, đôi khi chúng ta bỏ qua những sự thật cơ bản đó. Cuốn sách này tạo cho tôi cảm hứng để xây dựng một cuộc sống tốt đẹp hơn.”

- Phyllis J. Dudenhoffer, Chủ tịch phụ trách quốc tế, Tổng Liên đoàn các Câu lạc bộ Phụ nữ

“Chúng tôi xem Stephen R. Covey là một trong những người có đóng góp quan trọng nhất trong việc hình thành một cấp độ tư duy mới về chất lượng của Mỹ.”

- Joshua Hammond, Chủ tịch, Tổ chức Chất lượng Mỹ

“Dù các tác phẩm của Deming và Juran có tác động lớn lao đến chất lượng toàn diện, nhưng chúng cũng mới chỉ đưa ra các mảnh rời rạc - phần ‘sự việc’; còn Covey mang đến phần ‘con người’ - chất keo kết dính các chi tiết đó lại với nhau - vượt trên ‘sự việc’ và tạo ra một tác động cấp số nhân bằng cách trao quyền cho con người.”

- Willard Jule, Giám đốc quản lý chất lượng toàn diện, Westinghouse

DẪN NHẬP: PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN THEO NGUYÊN TẮC

Trong các cuộc hội thảo của mình, tôi thường mời mọi người phát biểu về những vấn đề gai góc nhất hoặc nêu ra các câu hỏi khó nhất của họ. Hiển nhiên là các vấn đề và câu hỏi này phải liên quan đến những xung đột hoặc nghịch lý không thể giải quyết bằng cách sử dụng phương pháp tiếp cận thông thường. Sau đây là một vài ví dụ:

• Làm thế nào để cân bằng giữa các lĩnh vực cuộc sống cá nhân và sự nghiệp dưới những áp lực và khủng hoảng thường xuyên?

• Làm thế nào để thực sự cảm thấy hạnh phúc trước những thành công và năng lực vượt trội của người khác?

• Làm thế nào để duy trì sự kiểm soát, trong khi vẫn cho mọi người quyền tự do và tự chủ để làm việc hiệu quả và thành công?

• Làm thế nào để tiếp thu các nguyên tắc về chất lượng toàn diện và cải tiến liên tục ở mọi cấp độ và mỗi con người khi họ đã quá hoài nghi đối với tất cả các chương trình hành động trong tháng đã qua?

Có lẽ bạn cũng từng tự hỏi mình những câu hỏi này khi phải vật lộn với những thách thức đời thường trong cuộc sống cá nhân và cả trong tổ chức của bạn. Khi đọc cuốn sách này, bạn sẽ hiểu biết về các nguyên tắc cơ bản của lãnh đạo hiệu quả.

Cho ai một con cá, có thể nuôi anh ta một ngày; dạy anh ta cách câu cá, giúp anh ta kiếm sống cả đời.

Với hiểu biết đó, chính bạn sẽ có thể trả lời những câu hỏi này và những vấn đề khó khăn khác. Bằng không, bạn sẽ phải mày mò và giải quyết mọi thứ theo bản năng.

Trong những năm qua, kể từ khi xuất bản cuốn *7 thói quen để thành đạt*, tôi đã gặp gỡ nhiều cá nhân đáng khâm phục khi luôn tìm cách nâng cao chất lượng cuộc sống cũng như chất lượng sản phẩm, dịch vụ và tổ chức của họ. Nhưng, thật đáng buồn, tôi nhận thấy nhiều người sử dụng các phương pháp kém thuyết phục trong nỗ lực chân thành nhằm cải thiện các mối quan hệ của họ để đạt đến những kết quả mong muốn.

Thông thường, những phương pháp tiếp cận này đi ngược lại các thói quen của người thành đạt. Thật vậy, John Covey, em trai tôi và là giảng viên cao học, đôi khi đề cập đến các phương pháp tiếp cận đó như là 7 thói quen của những người *không thành đạt*, cụ thể là:

• *Tiêu cực: nghi ngờ chính mình và đổ lỗi cho người khác;*

• *Làm việc mà không có bất cứ mục đích rõ ràng nào;*

• *Chạy theo công việc khẩn cấp trước mắt;*

• *Tư duy thắng/thua;*

• *Chỉ muốn người khác phải hiểu mình;*

• *Nếu không thể thắng thì thỏa hiệp;*

• *Sợ thay đổi và trì hoãn sự cải thiện.*

Thành tích cá nhân sẽ dẫn đến thắng lợi tập thể khi những con người hiệu quả tiếp tục tiến lên trong quá trình tự trưởng thành. Tương tự, thất bại cá nhân là dấu hiệu báo trước các thất bại tập thể khi những con người không hiệu quả liên tục tụt hậu trong *quá trình bất trưởng thành* của mình - nghĩa là đi từ *trạng thái phụ thuộc* mà người khác phải cung cấp các nhu cầu cơ bản và làm thỏa mãn các mong muốn và khát vọng của họ, tới *trạng thái chống phụ thuộc*, nơi mà họ có các hành vi chống lại hoặc-bỏ-chạy, cho đến *trạng thái tương thuộc*, nơi họ hợp tác thay vì hủy hoại lẫn nhau.

Vậy thì chúng ta phải làm cách nào để phá bỏ các thói quen cũ đó và thay thế chúng bằng những thói quen mới? Làm thế nào để thoát khỏi sức trì kéo của quá khứ và tái tạo chính mình để đạt được sự thay đổi có ý nghĩa trong cuộc sống cá nhân cũng như trong tổ chức?

Đó là điều mà cuốn sách này nỗ lực giải đáp. Trong Phần 1, tôi đề cập các ứng dụng của các nguyên tắc hiệu quả về mặt cá nhân và mối quan hệ giữa các cá nhân; trong Phần 2, tôi sẽ trình bày các ứng dụng trong quản lý và tổ chức.

NHÌN NHẬN VẤN ĐỀ

Tôi muốn chia sẻ với bạn vài ví dụ về vấn đề mà tất cả chúng ta phải đối mặt trong cuộc sống cá nhân và sự nghiệp. Sau đó, tôi sẽ đưa ra một giải pháp dựa vào nguyên tắc.

• Một số người biện minh cho các biện pháp mạnh nhân danh các cứu cánh tốt đẹp. Họ nói “kinh doanh là kinh doanh” và “đạo đức và nguyên tắc” đôi khi phải xếp sau lợi nhuận. Nhiều người trong số này không nhìn thấy mối tương quan giữa chất lượng cuộc sống cá nhân tại gia đình với chất lượng của sản phẩm/dịch vụ nơi họ làm việc. Do đặc tính môi trường xã hội và pháp lý trong nội bộ công ty và các thị trường bị phân khúc ở bên ngoài, họ nghĩ rằng họ có thể tùy nghi lạm dụng các mối quan hệ mà vẫn đạt được kết quả mong muốn.

• Huấn luyện viên trưởng của một đội bóng chuyên nghiệp kể rằng vài cầu thủ của ông không chịu tập

luyện sau khi kết thúc mùa bóng. Ông nói: “Họ tập trung trong tình trạng kém thể lực. Không hiểu sao họ nghĩ rằng có thể đánh lừa được tôi và cả Thượng đế để gia nhập đội hình và có thể chơi tốt trong các trận đấu!”.

• Trong các cuộc hội thảo của mình, khi tôi hỏi: “Có bao nhiêu người trong các bạn đồng ý rằng phần lớn đội ngũ lao động của chúng ta có năng lực, sáng tạo, tài giỏi hơn mức mà công việc hiện tại của họ đòi hỏi?”, thì câu trả lời khẳng định là khoảng 99%. Nói cách khác, tất cả chúng ta đều thừa nhận rằng nguồn lực lớn nhất của chúng ta đang bị lãng phí và chính sự quản lý kém cỏi nguồn nhân lực đã làm hại kết quả kinh doanh.

• Những “người hùng” của chúng ta thường là những người làm ra nhiều tiền. Và khi người hùng nào đó - một diễn viên, một nghệ sĩ hài, một vận động viên, hoặc một chuyên gia - gợi ý rằng chúng ta có thể đạt được điều mình mong muốn bằng cách sống theo các nguyên tắc riêng, thì chúng ta thường lắng nghe họ, đặc biệt là khi các chuẩn mực xã hội củng cố cho điều họ nói.

• Một số bậc cha mẹ lơ là việc giáo dục con cái và nghĩ rằng họ có thể làm bộ giữ hình ảnh mực thước ở ngoài xã hội, để khi về nhà thì thoải mái la hét và đập bàn giận dữ. Thế rồi họ bị sốc khi thấy con cái chưa thành niên của họ lấy ma túy, rượu chè và tình dục để lấp đầy những khoảng không trong cuộc sống của chúng.

• Khi tôi mời một nhà điều hành doanh nghiệp tổ chức cuộc vận động kéo dài sáu tháng kêu gọi nhân viên viết một bản tuyên ngôn sứ mệnh cho công ty, ông nói: “Stephen, vậy là anh không hiểu chúng tôi rồi. Chúng tôi sẽ làm xong chuyện nhỏ này vào cuối tuần”. Tôi thấy người ta hay dành thời gian cuối tuần để giải quyết mọi chuyện - tìm cách hàn gắn quan hệ hôn nhân vào dịp cuối tuần, tìm cách củng cố lại mối quan hệ đã lạnh nhạt với con cái của họ vào dịp cuối tuần, tìm cách thay đổi văn hóa công ty vào dịp cuối tuần… Nhưng có những chuyện không thể giải quyết vào dịp cuối tuần!

• Nhiều bậc cha mẹ tự nguyện chịu đựng sự nổi loạn và phản kháng của con cái chưa thành niên, đơn giản vì họ quá lệ thuộc về tình cảm vào việc con cái chấp nhận họ, và như vậy một sự thông đồng được thiết lập, ở đó hai bên cần những điểm yếu của nhau để khẳng định các cảm nhận về nhau và để biện minh cho sự thiếu hiệu quả của mình.

• Trong quản lý, mọi chuyện thường được giản lược thành các phép đo. Tháng Bảy thuộc về các nhà điều hành, còn tháng Mười Hai dành cho các nhà quản lý. Các con số thường được biến hóa vào cuối năm để làm đẹp các bản báo cáo. Chúng được xem là chính xác và khách quan, nhưng ai cũng biết rằng chúng dựa trên những giả định chủ quan.

• Hầu hết người nghe đều chán ngán các diễn giả “khéo miệng” - những người chẳng có gì để nói ngoài những câu chuyện làm quà trộn lẫn mấy lời nhạt nhẽo. Người nghe chỉ muốn thực chất, muốn quy trình. Họ muốn nhiều hơn, chứ không phải mấy viên thuốc cảm hay vài miếng băng cá nhân. Họ muốn giải quyết những căn bệnh kinh niên và đạt được các kết quả lâu dài.

• Có lần tại một hội nghị đào tạo, tôi nói chuyện với một nhóm nhà điều hành cao cấp và phát hiện ra

rằng họ cảm thấy khó chịu vì ông tổng giám đốc "buộc" họ "đến và ngồi bốn ngày chỉ để nghe một mớ tư duy trừu tượng". Họ thuộc về một thứ văn hóa phụ thuộc, gia trưởng vốn xem đào tạo như một thứ chi phí, thay vì khoản đầu tư. Công ty của họ quản lý con người chẳng khác nào quản lý các vật thể.

• Ở trường học, chúng ta yêu cầu sinh viên lặp lại điều chúng ta đã dạy cho họ; chúng ta kiểm tra họ về chính bài giảng của chúng ta. Họ tìm hiểu hệ thống, vui chơi và trì hoãn việc học, rồi đến lúc lại nhồi nhét kiến thức và trả bài cho chúng ta để lấy điểm. Họ thường suy nghĩ rằng mọi thứ trên đời đều vận hành theo cùng một hệ thống đó.

Một số thói quen gây ra sự kém hiệu quả bắt rễ từ lối suy nghĩ ngắn hạn, đốt cháy giai đoạn. Liệu lối học nhồi nhét ở trường có hiệu quả ở một trang trại không? Liệu chúng ta có thể bỏ đi hai tuần không vắt sữa bò, rồi quay lại và vắt sữa như điên không? Liệu chúng ta có thể "quên" không gieo hạt vào mùa xuân hoặc bỏ qua cả mùa hè và ra sức cày xới vào mùa thu để mong có một vụ mùa bội thu? Chúng ta có thể cười nhạo lối tiếp cận ngớ ngẩn đó trong nông nghiệp, nhưng trong môi trường khoa học, chúng ta vẫn cứ học nhồi nhét để lấy điểm và nhận mảnh bằng giúp chúng ta kiếm được một việc làm mơ ước, cho dù chúng ta không có nền tảng kiến thức tổng quát tốt.

GIẢI PHÁP: TẬP TRUNG VÀO CÁC NGUYÊN TẮC TỰ NHIÊN

Có những vấn đề mà các phương pháp tiếp cận thông thường không thể giải quyết được. Lối tiếp cận nhanh, dễ dàng, tự do và vui vẻ sẽ không có hiệu quả trên các trang trại, bởi ở đó chúng ta lệ thuộc vào các quy luật tự nhiên hay các nguyên tắc chi phối vốn hoạt động bất chấp việc chúng ta có biết đến sự tồn tại của chúng và tuân thủ chúng hay không.

Điều duy nhất tồn tại qua thời gian là quy tắc làm nông: người ta phải chuẩn bị đất đai, gieo hạt, vun trồng, nhổ cỏ, tưới nước và chăm sóc chúng cho tới giai đoạn trưởng thành. Tương tự, trong hôn nhân hay trong việc giúp trẻ mới lớn vượt qua khủng hoảng tâm sinh lý tuổi vị thành niên đầy khó khăn, bạn cũng không có giải pháp tức thời để chỉ cần ra tay và sắp đặt mọi thứ đâu vào đấy, dẫu bằng một thái độ tích cực và một mớ công thức thành công. Quy tắc thu hoạch luôn chi phối. Các quy luật tự nhiên và các nguyên tắc vẫn hoạt động - bất chấp mọi thứ. Hãy đưa các nguyên tắc này vào trung tâm cuộc sống của bạn, các mối quan hệ của bạn, các hợp đồng quản lý của bạn, và toàn thể tổ chức của bạn.

Nếu tôi cố gắng sử dụng các chiến lược và chiến thuật lôi cuốn để khiến những người khác làm điều tôi muốn, trong khi *tính cách* tôi có khiếm khuyết hay *năng lực chuyên môn* của tôi đáng ngờ, thì tôi không thể thành công mãi được. Dù bạn có khả năng hùng biện và các ý định tốt, nhưng lại có ít hoặc không có *sự tín nhiệm* thì bạn vẫn không đủ cơ sở để thành công lâu bền. Tuy nhiên, nếu chúng ta học hỏi để quản lý sự việc và dẫn dắt con người, chúng ta sẽ thu được kết quả tốt nhất, bởi khi đó chúng ta sẽ giải phóng được sức mạnh và tài năng con người.

Chúng ta thường nghĩ sự thay đổi và cải thiện đi từ ngoài vào trong, thay vì từ trong ra ngoài. Ngay cả khi nhận ra nhu cầu thay đổi từ bên trong, chúng ta vẫn thường nghĩ rằng nên học hỏi những kỹ năng mới, thay vì cần gắn kết nhiều hơn với các nguyên tắc cơ bản. Nhưng những đột phá có ý nghĩa thường cho thấy sự đoạn tuyệt từ bên trong với các lối tư duy truyền thống. Tôi gọi những hiện tượng này là *sự*

chuyển hóa mô thức.

Lãnh đạo theo nguyên tắc đưa ra một mô thức mới - đó là chúng ta đặt trọng tâm cuộc sống của chúng ta cũng như sự lãnh đạo tổ chức và nhân sự của chúng ta vào những nguyên tắc "chính bắc" nhất định. Trong cuốn sách này, tôi sẽ giải thích các nguyên tắc đó *là gì, tại sao* chúng ta cần tập trung vào các nguyên tắc, và *làm cách nào* chúng ta đạt được phẩm chất này. (Các chương này đã từng xuất hiện như những bài báo riêng biệt trong tạp chí *Executive Excellence* do Viện Lãnh đạo theo Nguyên tắc của chúng tôi xuất bản. Trong suốt tám năm vừa qua, khoảng 500 cộng tác viên viết bài là những người có tư duy tốt nhất về quản lý ở Mỹ đã công nhận giá trị của mô thức lãnh đạo theo nguyên tắc).

Sự hiệu quả của chúng ta dựa trên một số *nguyên tắc bất khả xâm phạm* - các quy luật tự nhiên trong lĩnh vực con người là có thật và bất biến, như luật hấp dẫn trong vật lý vậy. Các nguyên tắc này được lồng vào cơ cấu của mọi xã hội văn minh, từ đó tạo ra gốc rễ của mọi gia đình và các thể chế đã từng tồn tại và phát triển.

Các nguyên tắc không phải do chúng ta hay xã hội tạo ra; chúng là các quy luật của vũ trụ, được áp dụng vào các mối quan hệ con người hay các tổ chức của con người. Chúng là một phần của yếu tố con người, của ý thức và lương tâm. Tùy mức độ nhận thức và sống hài hòa với những nguyên tắc cơ bản như sự công bằng, bình đẳng, công lý, sự chính trực, lương thiện và niềm tin, con người sẽ tồn tại và phát triển ổn định, hoặc tan rã và hủy diệt.

Kinh nghiệm cá nhân cho tôi biết rằng chúng ta tin tưởng một cách bản năng vào những người mà tính cách được xây dựng trên cơ sở các nguyên tắc đúng đắn. Các mối quan hệ lâu dài của chúng ta đã chứng minh điều đó. Chúng ta hiểu rằng kỹ thuật giao tiếp không quan trọng bằng chữ tín, vốn là kết quả của sự đáng tin cậy được bồi đắp qua thời gian. Niềm tin giúp chúng ta trao đổi với nhau dễ dàng, nhanh chóng và không mất nhiều công sức. Chúng ta có thể diễn đạt sai nhưng người khác vẫn hiểu ý của chúng ta. Nhưng một khi thiếu niềm tin, việc giao tiếp sẽ hao tốn công sức, thời gian, không hiệu quả, và trở nên khó khăn một cách bất thường.

Xây dựng tính cách thật ra khá dễ dàng: chúng ta chỉ cần học kỹ năng mới nào đó, lập trình lại mô thức ngôn ngữ, vận dụng nghệ thuật giao tiếp, khai thác lối khẳng định bằng hình ảnh, hay nâng cao lòng tự trọng. Tuy nhiên, thay đổi thói quen, phát triển đức hạnh, học các nguyên tắc cơ bản, giữ lời hứa, trung thành với các cam kết, thể hiện lòng can đảm, hoặc thực sự quan tâm đến cảm xúc và niềm tin của người khác là việc khó hơn nhiều. Song, đó chính là "liều thuốc thử" hiệu nghiệm và là biểu hiện sự trưởng thành của chúng ta.

Coi trọng bản thân trong khi vẫn đặt các mục đích và nguyên tắc cao hơn chính là bản chất nghịch lý của tính nhân bản cao nhất, đồng thời là cơ sở của lãnh đạo hiệu quả.

LÃNH ĐẠO THEO LA BÀN

Các nguyên tắc đúng đắn tương tự những chiếc la bàn: chúng chỉ đường đi cho chúng ta. Nếu biết cách xem la bàn, chúng ta sẽ không bị lạc lối hay bị đánh lừa bởi những tiếng nói và giá trị mâu thuẫn.

Các nguyên tắc chính là các quy luật hiển nhiên. Chúng không thay đổi hay biến hóa. Chúng luôn chỉ hướng chính Bắc giữa muôn "dòng chảy" trong cuộc sống của chúng ta.

Các nguyên tắc được áp dụng mọi lúc, mọi nơi. Chúng xuất hiện dưới hình thức các giá trị, ý tưởng, chuẩn mực, hay những lời giáo huấn giúp nâng cao tinh thần, lòng cao thượng. Chúng làm mãn nguyện, tăng sức mạnh và tạo cảm hứng cho con người. Lịch sử đã chứng minh rằng sự phát triển của con người và các nền văn minh tùy thuộc vào mức độ hoạt động hài hòa với các nguyên tắc đúng đắn, và căn nguyên của sự suy thoái xã hội là lối hành xử vi phạm các nguyên tắc đúng. Liệu bao nhiêu thảm họa kinh tế, sự xung đột giữa các nền văn hóa, các cuộc bạo loạn chính trị và nội chiến đã có thể tránh được nếu xã hội gắn kết chặt chẽ với những nguyên tắc đúng?

Lãnh đạo theo Nguyên tắc hình thành từ thực tiễn là chúng ta không thể vi phạm các quy luật tự nhiên mà không phải trả giá. Dù chúng ta có tin hay không, các quy luật đó vẫn được lịch sử nhân loại chứng minh là đúng. Các cá nhân trở nên hiệu quả hơn và các tổ chức sẽ mạnh mẽ hơn khi được hướng dẫn và chi phối bởi các nguyên tắc đã được chứng minh này. Chúng không phải là những giải pháp dễ dàng, nhanh chóng cho các vấn đề cá nhân và mối quan hệ giữa con người. Thay vào đó, chúng là các nguyên tắc cơ bản, mà khi được áp dụng một cách nhất quán sẽ trở thành thói quen hành xử tạo ra sự chuyển biến quan trọng của các cá nhân, mối quan hệ và tổ chức.

Các nguyên tắc mang tính khách quan, đến từ bên ngoài và tuân thủ các quy luật tự nhiên. Ngược lại, các giá trị mang tính chủ quan và đến từ bên trong. Chúng được ví như những tấm bản đồ - bản đồ không phải là vùng lãnh thổ, mà chỉ là những nỗ lực chủ quan để mô tả hay thể hiện lãnh thổ đó. Các giá trị hay bản đồ của chúng ta càng gắn kết chặt chẽ với những nguyên tắc đúng đắn, với các thực tế của vùng lãnh thổ, với các sự vật xác thực, thì càng trở nên chính xác và hữu ích. Tuy nhiên, khi lãnh thổ không ngừng thay đổi, các thị trường thường xuyên dịch chuyển thì bản đồ nào cũng sẽ sớm trở nên lạc hậu.

Một bản đồ dựa vào giá trị có thể cung cấp một số chi tiết mô tả hữu ích, nhưng chiếc la bàn dựa vào nguyên tắc sẽ cung cấp một tầm nhìn và phương hướng vô giá. Tấm bản đồ chính xác là một công cụ quản lý tốt, còn chiếc la bàn được cài đặt đúng "chính Bắc" sẽ là công cụ lãnh đạo và tăng cường sức mạnh. Khi chỉ đúng phương Bắc, chiếc kim phản ánh sự trùng khớp với các quy luật tự nhiên. Nếu chúng ta bị giới hạn trong việc quản lý dựa trên bản đồ, chúng ta sẽ lãng phí nhiều nguồn lực do cứ mãi lang thang vô định hay phí phạm cơ hội.

Các giá trị thường phản ánh những niềm tin từ nền tảng văn hóa của chúng ta. Từ thời thơ ấu, chúng ta đã phát triển một hệ thống giá trị thể hiện sự kết hợp giữa các ảnh hưởng văn hóa, các sáng kiến cá nhân và khuôn mẫu gia đình. Những yếu tố này trở thành "lăng kính" để chúng ta nhìn ra thế giới. Việc chúng ta đánh giá, đưa ra các ưu tiên, phán đoán và hành xử thế nào tùy thuộc vào những hình ảnh cuộc đời mà chúng ta nhận được thông qua lăng kính này.

Một kiểu ứng xử thông thường là sống theo các ngăn giá trị, nơi hành vi của chúng ta phần lớn là sản phẩm của các kỳ vọng được xây dựng sẵn theo các vai trò - vợ chồng, cha mẹ, con cái, nhà điều hành

doanh nghiệp, thủ lĩnh cộng đồng... Vì mỗi ngăn như vậy mang một hệ thống giá trị riêng, nên con người có xu hướng phải đáp ứng những kỳ vọng mâu thuẫn nhau và sống theo các giá trị khác nhau, tùy theo vai trò hay môi trường hoạt động tại mỗi thời điểm.

Khi gắn kết giá trị cá nhân với các nguyên tắc đúng đắn, con người được giải phóng khỏi các nhận thức hay mô thức cũ. Một trong những đặc điểm của các nhà lãnh đạo đích thực là tính khiêm tốn, thể hiện rõ ở khả năng gỡ cặp kính của mình ra và xem xét các tròng kính một cách khách quan, phân tích xem các giá trị, nhận thức, niềm tin và hành vi của mình gắn kết với các nguyên tắc “chính Bắc” đến mức nào. Khi phát hiện sự sai biệt (định kiến, không biết, hay sai lầm), họ sẽ điều chỉnh ngay để gắn kết lại với trí tuệ cao hơn. Việc tập trung vào các nguyên tắc bất biến giúp cuộc sống của họ bền bỉ và mạnh mẽ.

BỐN YẾU TỐ TRỌNG TÂM

Tập trung cuộc sống vào các nguyên tắc đúng đắn là chìa khóa để phát triển năng lực phong phú bên trong, giúp chúng ta thực hiện nhiều ước mơ của mình. Trọng tâm tạo ra sự an toàn, định hướng và sức mạnh. Như tâm của một bánh xe có nhiệm vụ thống nhất và gắn kết, trọng tâm đó là cốt lõi của các sứ mệnh cá nhân và tổ chức, là nền tảng của văn hóa, chịu trách nhiệm liên kết các giá trị chung, các cấu trúc và hệ thống.

Mọi điều nằm ở trọng tâm cuộc sống đều trở thành nguồn lực cơ bản của hệ thống hỗ trợ cuộc sống của chúng ta. Nói rộng hơn, hệ thống đó bao gồm bốn yếu tố quan trọng: sự an toàn, sự định hướng, sự khôn ngoan và năng lực. Sự lãnh đạo và cuộc sống lấy nguyên tắc làm trọng tâm sẽ vun trồng bốn nguồn nội lực này.

CÁC TRỌNG TÂM CUỘC SỐNG



Việc chú ý đến các trọng tâm có thể thay thế lẫn nhau như công việc, thú vui, bạn bè, đối thủ, vợ chồng, gia đình, bản thân, tôn giáo, tài sản, tiền bạc... sẽ làm chúng ta suy yếu và chệch hướng. Chẳng hạn, nếu tập trung vào lăng kính xã hội, chúng ta dễ phó thác cho hoàn cảnh và để ý kiến của người khác dẫn dắt, kiểm soát. Thiếu an toàn và tự trọng, chúng ta dễ lệ thuộc người khác về mặt tình cảm. Thiếu khôn ngoan, chúng ta dễ lặp lại những sai lầm của quá khứ. Thiếu định hướng, chúng ta dễ chạy theo các xu thế nhất thời và không thực hiện được điều chúng ta đã khởi sự. Thiếu năng lực, chúng ta dễ phản xạ lại những gì xảy ra với chúng ta và phản ứng theo các điều kiện bên ngoài và tâm trạng bên trong.

Nhưng khi tập trung vào các nguyên tắc đúng đắn, cuộc sống chúng ta trở nên thăng bằng hơn, nhất quán hơn, có tổ chức hơn, vững chắc hơn và bắt rễ sâu hơn. Chúng ta đã có nền tảng cho mọi hoạt động, mọi mối quan hệ và quyết định. Chúng ta cũng có ý thức làm chủ đối với mọi mặt trong cuộc sống của mình, kể cả thời gian, tài năng, tiền bạc, của cải, các mối quan hệ, gia đình và thân thể chúng ta. Chúng ta nhận ra nhu cầu sử dụng chúng vì những mục đích tốt đẹp, và, như một người làm chủ, chúng ta chịu trách nhiệm trong việc sử dụng đó.

Việc tập trung vào các nguyên tắc đem lại sự an toàn cần thiết, khiến chúng ta không bị đe dọa bởi sự thay đổi, sự so sánh hay chỉ trích. Sự định hướng giúp xác định sứ mệnh, vai trò của chúng ta và đề ra các kế hoạch, mục tiêu. Sự khôn ngoan giúp chúng ta học hỏi từ chính sai lầm của mình và không ngừng cải thiện bản thân. Năng lực giúp chúng ta giao tiếp và hợp tác, ngay cả trong điều kiện áp lực và mệt mỏi.

• ***An toàn:*** An toàn thể hiện ý thức của chúng ta về giá trị, bản sắc, tình cảm, lòng tự trọng và sức mạnh bản thân. Chúng ta đã biết nhiều cấp độ an toàn - trong một chuỗi liên tục giữa một bên là ý thức sâu sắc về giá trị an toàn nội tại cao, còn bên kia là sự mất an toàn nghiêm trọng, nơi cuộc sống bị vùi dập bởi sức tác động từ mọi phía.

• ***Định hướng:*** Định hướng là xác định hướng đi của chúng ta trong cuộc sống, chủ yếu bắt nguồn từ các chuẩn mực, nguyên tắc và các tiêu chí chi phối việc ra quyết định hay hành động của chúng ta. "Bảng điều khiển bên trong" này có chức năng như lương tâm vậy. Những người hoạt động ở mức định hướng thấp thường thiên về các đam mê thể chất và lệ thuộc vào cảm xúc, có lối sống ích kỷ, ăn chơi, hưởng lạc. Nhóm kế tiếp, có mức định hướng trung bình, thể hiện sự phát triển của lương tâm xã hội - một lương tâm được giáo dục và nuôi dưỡng bằng cách tập trung vào các thể chế nhân sinh, truyền thống và các mối quan hệ định hướng. Ở mức cao là lương tâm tinh thần, khi định hướng xuất phát từ các nguồn cảm hứng - một chiếc la bàn hướng vào các nguyên tắc đúng đắn.

• ***Khôn ngoan:*** Sự khôn ngoan thể hiện một cái nhìn minh triết về đời sống, một ý thức về sự cân bằng, một sự hiểu biết sâu sắc về phương thức áp dụng và mối quan hệ tương hỗ giữa các thành phần và nguyên tắc khác nhau. Khái niệm này bao hàm sự phán đoán, khám phá và thông hiểu. Sự khôn ngoan là nhất thể, một thể thống nhất. Ở mức độ thấp, sự khôn ngoan là tấm bản đồ không chính xác khiến người ta tư duy dựa vào các nguyên tắc bị bóp méo, lệch lạc. Ở mức cao, nó là chiếc la bàn cuộc sống - chính xác và hoàn chỉnh - trong đó, tất cả các thành phần và các nguyên tắc có liên hệ mật thiết với nhau. Khi tiến tới mức độ khôn ngoan cao hơn, chúng ta cũng không ngừng nâng cao cảm nhận về sự hoàn thiện (sự việc nên là như vậy), cũng như cách tiếp cận nhạy cảm và thiết thực đối với hiện tượng (sự việc như đang có). Khôn ngoan cũng bao gồm khả năng phân biệt niềm vui chính đáng với sự thỏa mãn nhất thời.

• ***Năng lực:*** Năng lực là khả năng hành động, sức mạnh và lòng can đảm để hoàn thành điều gì đó, là năng lượng thiết yếu để lựa chọn và ra quyết định, thể hiện khả năng loại bỏ những thói quen đã bám rễ và nuôi dưỡng các thói quen tiến bộ, hiệu quả hơn. Mức độ năng lực thấp thường tồn tại ở những người có bản chất yếu đuối, thiếu chắc chắn, là sản phẩm của những sự việc đang hoặc đã xảy ra. Họ chủ yếu lệ thuộc vào hoàn cảnh và những người khác. Họ phản ảnh ý kiến và phương hướng của người khác; họ không biết thế nào là niềm vui và hạnh phúc đích thực. Ở mức độ cao của năng lực là những người có tầm nhìn và kỷ luật. Cuộc sống của họ là sản phẩm mang dấu ấn riêng đến từ các quyết định của cá nhân họ hơn là từ các điều kiện bên ngoài. Họ dám nghĩ dám làm; họ luôn chủ động; họ chọn cách phản ứng trước hoàn cảnh dựa trên các nguyên tắc và tiêu chuẩn phổ quát. Họ chịu trách nhiệm về tình cảm, tâm trạng, thái độ cũng như tư tưởng và hành động của mình.

Bốn yếu tố trên đây - sự an toàn, sự định hướng, sự khôn ngoan và năng lực - có tính tương thuộc lẫn nhau. Sự an toàn và định hướng vững chắc mang lại sự khôn ngoan đích thực, còn sự khôn ngoan trở thành tia lửa hay chất xúc tác để giải phóng và định hướng năng lực. Khi kết hợp hài hòa với nhau, bốn yếu tố này sẽ tạo ra một sức mạnh to lớn cho một nhân cách cao thượng, một tính cách cân bằng và một cá nhân hoàn hảo.

CÁC TRỌNG TÂM CỦA TỔ CHỨC

Lãnh đạo theo Nguyên tắc bao gồm *7 Thói quen* để thành đạt, các nguyên tắc có liên quan, các ứng dụng và quy trình. Do tập trung vào các nguyên tắc cơ bản và quy trình nên lãnh đạo dựa vào nguyên tắc thường dẫn đến những biến đổi thực sự sâu sắc về văn hóa.

Một khi lấy nguyên tắc làm trọng tâm, bạn lập tức nhận ra rằng nhất thiết phải cư xử với người khác đúng như cách bạn muốn họ cư xử với mình. Bạn xem đối thủ cạnh tranh là nguồn để học hỏi, là người giúp bạn trở nên sắc bén và nói cho bạn biết các điểm yếu của mình. Nhân cách của bạn không bị đe dọa - bởi họ hay bởi các điều kiện bên ngoài - vì bạn có một điểm tựa và chiếc la bàn. Dù đứng giữa vô vàn những đổi thay dữ dội, bạn vẫn duy trì được tầm nhìn và sự phán đoán đúng đắn. Và bạn luôn được tiếp thêm sức mạnh từ bên trong.

CÁC TRỌNG TÂM CỦA TỔ CHỨC



Các trọng tâm của tổ chức - lợi nhuận, nhà cung cấp, nhân viên, người chủ, khách hàng, chương trình, chính sách, cạnh tranh, hình ảnh và công nghệ - có nhiều khiếm khuyết so với một mô thức dựa vào nguyên tắc. Các công ty, tương tự các cá nhân, biết đặt trọng tâm vào nguyên tắc sẽ thường đạt được mức an toàn, sự định hướng, khôn ngoan và năng lực cao hơn.

Ví dụ, nếu sự an toàn của một công ty xuất phát từ hình ảnh hay luồng tiền mặt của nó, hay từ sự so sánh với các đối thủ cạnh tranh, hoặc từ các ý kiến của khách hàng, thì ban lãnh đạo dễ có phản ứng thái quá hay không phù hợp trước các thông tin và sự kiện diễn ra trong ngày. Hơn nữa, họ có xu

hướng xem việc kinh doanh (và cuộc sống) như một trò chơi thắng thua; bị đe dọa bởi sự thành công hay danh tiếng của người khác; và thích thú khi các đối thủ cạnh tranh thất bại. Nếu sự an toàn của chúng ta được xây dựng dựa vào các điểm yếu của người khác thì sự thật là chúng ta đã để cho các điểm yếu đó kiểm soát chúng ta.

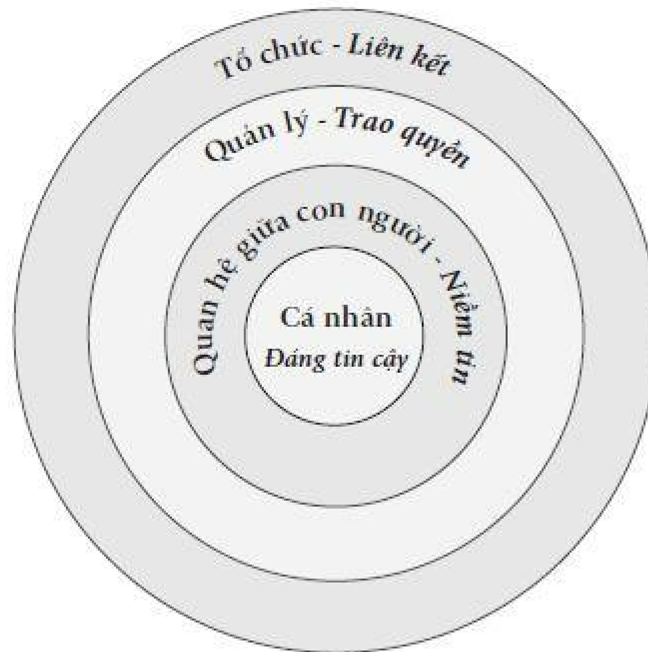
Sự trao quyền đúng nghĩa của một tổ chức chỉ có được khi các nguyên tắc *và* phương pháp thực tiễn được thông hiểu và áp dụng ở mọi cấp. Các kinh nghiệm thực tiễn trả lời câu hỏi *làm cái gì*, tức là những áp dụng cụ thể trong các tình huống cụ thể; còn các nguyên tắc trả lời cho câu hỏi *tại sao phải làm*, vốn là cơ sở để xây dựng các phương pháp áp dụng hay thực hành. Nếu không hiểu các nguyên tắc đối với một công việc cụ thể, chúng ta sẽ trở nên bất lực khi tình huống thay đổi và đòi hỏi phải có các phương pháp thực tiễn khác mới có thể thành công. Khi đào tạo con người, chúng ta thường dạy các kỹ năng và các phương pháp thực hành, tức là *cách làm* cụ thể đối với một công việc. Nhưng khi chúng ta dạy thực hành mà không kèm theo các nguyên tắc, chúng ta dễ làm cho họ bị lệ thuộc vào chúng ta hay người khác để được hướng dẫn thêm.

Các nhà lãnh đạo theo nguyên tắc là những người thực sự có năng lực hoạt động dựa trên cơ sở các nguyên tắc tự nhiên, đưa các nguyên tắc ấy vào trọng tâm cuộc sống của họ, vào mối quan hệ của họ với người khác, vào các thỏa thuận và hợp đồng với đối tác, vào các quy trình quản lý và tuyên bố sứ mạng của họ.

Thách thức là để trở thành một ngọn đèn tỏa sáng, chứ không phải người phán xét; một hình mẫu chứ không phải là kẻ chỉ trích.

PHẦN 1: TÍNH HIỆU QUẢ CÁ NHÂN VÀ TẬP THỂ

BỐN CẤP LÃNH ĐẠO THEO NGUYÊN TẮC VỚI CÁC NGUYÊN TẮC CHÍNH



GIỚI THIỆU

Từ lâu, tôi đã ủng hộ lối tiếp cận tự nhiên, dần dần, hàng ngày, từng bước và tuần tự đối với việc phát triển cá nhân. Cảm giác của tôi là bất cứ sản phẩm, chương trình nào - dù nhằm giảm cân hay rèn luyện các kỹ năng - hứa hẹn đạt kết quả "nhanh chóng, thoải mái, tức thời và dễ dàng" có lẽ đều không dựa vào các nguyên tắc đúng đắn. Tuy nhiên, hầu như mọi chương trình quảng cáo đều sử dụng cụm từ này nhằm lôi kéo khách hàng. Thật ngạc nhiên là nhiều người lại thích lối tiếp cận "đốt cháy giai đoạn" đến mức áp dụng nó để phát triển bản thân.

Trong phần này, tôi cho rằng việc phát triển thực sự tính cách hay kỹ năng có mối quan hệ không thể tách rời và bị chi phối bởi các quy luật tự nhiên và các nguyên tắc - những khái niệm mà khi tuân thủ, chúng ta sẽ được tiếp sức mạnh để đoạn tuyệt với quá khứ, để vượt qua các thói quen cũ, thay đổi các mô thức, đạt thành tựu lớn lao và tính hiệu quả trong mối quan hệ với mọi người.

Tất nhiên chúng ta không thể tự cô lập và sống một mình trên hoang đảo. Chúng ta được sinh ra trong gia đình, lớn lên trong xã hội, trở thành học sinh của trường này, hội viên của tổ chức kia. Khi đi làm, công việc chuyên môn đòi hỏi chúng ta phải tương tác thường xuyên và có hiệu quả với những người khác. Nếu chúng ta không học hỏi và áp dụng các nguyên tắc về tính hiệu quả trong hoạt động tập thể, sự tiến bộ của chúng ta sẽ chậm lại, thậm chí chấm dứt.

Do đó trong phần này, tôi cũng đề cập đến thái độ, kỹ năng, chiến lược để tạo ra và duy trì các mối quan hệ tin cậy với người khác. Thật vậy, một khi chúng ta trở nên tương đối độc lập thì chúng ta lại gặp phải thách thức là xây dựng mối quan hệ tương thuộc với người khác sao cho hiệu quả. Để làm được điều này, chúng ta phải tập cảm thông và đồng tâm hiệp lực trong nỗ lực trở thành người luôn chủ động và hiệu quả.

GIẢI QUYẾT CÁC NGHỊCH LÝ

Trong suốt chiều dài lịch sử, chúng ta thấy những đột phá có ý nghĩa nhất chính là sự đoạn tuyệt với lối tư duy, khuôn mẫu và mô thức cũ. Lãnh đạo theo nguyên tắc là sự đột phá về mô thức - một lối tư duy mới giúp giải quyết các nghịch lý cổ điển của cuộc sống hiện đại:

• Làm thế nào đạt được và duy trì sự cân bằng khôn ngoan và đổi mới giữa công việc và gia đình, giữa các tham vọng cá nhân và nghề nghiệp - giữa tình thế khủng hoảng và áp lực thường xuyên?

• Làm thế nào giữ vững tính đơn giản giữa bộn bề những sự phức tạp khủng khiếp?

• Làm thế nào duy trì ý thức định hướng trong thế giới hỗn mang ngày nay, nơi tấm bản đồ chỉ đường được xác lập vững chắc (các chiến lược và kế hoạch) đã trở thành vô dụng bởi những thay đổi nhanh

chóng và không thể lường trước?

• Làm thế nào để nhìn vào điểm yếu của người khác với sự cảm thông và thấu hiểu, thay vì lên án và tự biện bạch?

• Làm thế nào để thay thế định kiến (xu hướng đánh giá hay phán xét thiếu căn cứ hoặc thiên vị con người nhằm mục đích chi phối hay điều khiển họ) bằng thái độ kính trọng và khám phá nhằm thúc đẩy việc học hỏi, thành đạt và hoàn thiện trong mỗi con người?

• Làm thế nào để được trao quyền (và trao quyền cho người khác) một cách tự tin và bản lĩnh nhằm giải quyết vấn đề và nắm bắt các cơ hội - mà không mất vị thế?

• Làm thế nào khuyến khích khát vọng thay đổi và cải thiện mà không rơi vào tình huống lợi bất cập hại?

• Làm thế nào để trở thành thành viên có những đóng góp tích cực cho đội ngũ, trên tinh thần tôn trọng và đánh giá cao tính đa dạng và khác biệt?

• Chúng ta nên bắt đầu từ đâu và nạp lại năng lượng như thế nào để duy trì động lực học hỏi, tăng trưởng và cải thiện?

Khi đọc phần này, bạn sẽ hiểu biết về những nguyên tắc cơ bản của việc lãnh đạo bản thân hiệu quả. Hiểu biết mới này sẽ tiếp thêm sức mạnh giúp bạn tự giải quyết những vấn đề nói trên và cả những thách thức khác khó khăn hơn.

BỐN CẤP ĐỘ, BỐN NGUYÊN TẮC

Lãnh đạo theo Nguyên tắc được thực hiện từ trong ra ngoài trên bốn cấp độ: 1) *cá nhân* (mối quan hệ với chính tôi); 2) *giữa các cá nhân* (mối quan hệ và sự tương tác với những người khác); 3) *quản lý* (trách nhiệm cùng với những người khác hoàn thành công việc); 4) *tổ chức* (nhu cầu tổ chức con người - tuyển dụng, đào tạo, trả lương, xây dựng đội ngũ, giải quyết vấn đề, thiết lập cấu trúc, chiến lược và các hệ thống).

Mỗi cấp độ đều "cần nhưng không đủ", ngụ ý chúng ta phải làm việc ở mọi cấp độ trên cơ sở một số nguyên tắc chủ đạo. Trong phần này, tôi sẽ tập trung vào hai nguyên tắc đầu tiên:

• ***Sự đáng tin cậy ở cấp độ cá nhân.*** Sự đáng tin cậy hình thành dựa trên *tính cách*, tức là bạn là người như thế nào, và*năng lực*, tức là bạn có thể làm gì. Nếu bạn tin tưởng tính cách, nhưng không tin tưởng năng lực của tôi, bạn sẽ vẫn không tín nhiệm tôi. Nhiều người tốt, lương thiện dần dần đánh mất sự đáng tín nhiệm về chuyên môn, bởi vì họ để bản thân "tụt hậu" ngay trong tổ chức của mình. Nếu không có tính cách và năng lực, chúng ta sẽ không được xem là đáng tin cậy, từ đó cũng sẽ không có cơ hội thể hiện sự khôn ngoan trong các lựa chọn và quyết định. Nếu trình độ chuyên môn không được phát triển liên tục, thì mức độ tin cậy và tín nhiệm, theo đó, cũng rất thấp.

• ***Niềm tin ở cấp độ giữa các cá nhân.*** Sự đáng tin cậy là cơ sở của niềm tin. Niềm tin được ví như một thứ "tài khoản ngân hàng" về tình cảm giữa hai con người, giúp họ cùng thành công. Nếu hai người tin tưởng nhau, dựa trên sự đáng tin cậy của mỗi người, họ có thể giao tiếp thoải mái và rõ ràng, thấu hiểu, có sự đồng tâm hiệp lực và xây dựng được mối quan hệ tương thuộc hiệu quả. Nếu một trong hai người kém năng lực thì có thể khắc phục bằng cách học hỏi và phát triển. Nhưng nếu một trong hai người có khiếm khuyết về tính cách, người ấy phải hứa ra và giữ lời hứa về việc tăng cường an toàn nội tâm, nâng cao kỹ năng và xây dựng lại các mối quan hệ tin cậy.

Niềm tin, hoặc thiếu niềm tin, là nguồn gốc của thành công hay thất bại trong các mối quan hệ, cũng như trong hiệu quả kinh doanh, nghề nghiệp, giáo dục và chính quyền.

CHƯƠNG 1: ĐẶC ĐIỂM CỦA CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO THEO NGUYÊN TẮC

Từ việc nghiên cứu và quan sát, và từ nỗ lực của bản thân, tôi đã đúc kết được tám đặc điểm nổi bật ở các nhà lãnh đạo lấy nguyên tắc làm trọng tâm. Chúng không chỉ đặc trưng cho tính cách của các nhà lãnh đạo hiệu quả, mà còn là những dấu hiệu khẳng định sự tiến bộ của tất cả chúng ta. Tôi sẽ lần lượt trình bày tóm tắt từng đặc điểm một.

KHÔNG NGỪNG HỌC HỎI

Các nhà lãnh đạo theo nguyên tắc thường xuyên học hỏi từ chính kinh nghiệm của mình. Họ đọc sách, tham gia các chương trình đào tạo, các lớp học ngắn hạn. Họ lắng nghe và học hỏi từ những người khác thông qua đôi tai và đôi mắt. Họ tò mò, tìm hiểu và luôn đặt câu hỏi. Họ không ngừng nâng cao năng lực và khả năng làm việc của mình. Họ phát triển các kỹ năng mới, các mối quan tâm mới. Học càng nhiều, họ càng nhận thấy mình hiểu biết còn quá ít; rằng khi vòng tròn kiến thức mở rộng thì vòng tròn của sự vô tri cũng giãn nở theo. Phần lớn năng lực học hỏi và phát triển này là tự nảy sinh và tự nuôi dưỡng.

Bạn có thể phát triển các khả năng của mình nhanh hơn bằng cách đưa ra và thực hiện lời hứa hay cam kết. Hãy bắt đầu từ một lời hứa nhỏ với bản thân; không ngừng thực hiện lời hứa đó cho đến khi bạn cảm thấy khả năng tự kiểm soát bản thân được nâng lên một bước. Tiếp theo, bạn hãy nâng mức độ thách thức, đưa ra một lời hứa và thực hiện lời hứa đó cho đến khi bạn kiểm soát được bản thân ở mức độ cao hơn. Và cứ tiếp tục như thế. Khi bạn làm điều này, ý thức của bạn về giá trị bản thân sẽ được nâng lên; ý thức về tính tự chủ cũng như sự tự tin của bạn để làm chủ ở mức độ kế tiếp cũng tăng lên.

Tuy nhiên, hãy nghiêm túc và có chủ định trong toàn bộ quá trình, bởi nếu bạn cam kết với chính mình nhưng rồi lại phá vỡ nó, thì lòng tự trọng của bạn sẽ suy yếu và khả năng giữ lời hứa của bạn cũng giảm sút.

TINH THẦN PHỤC VỤ

Những người nỗ lực sống theo nguyên tắc xem cuộc sống như một sứ mệnh, chứ không phải một sự nghiệp. Các nguồn lực nuôi dưỡng đã trang bị và đào tạo họ để phục vụ người khác. Mỗi buổi sáng, hãy sẵn sàng trong các cương vị phục vụ của bạn.

Tôi nhấn mạnh nguyên tắc phục vụ, bởi tôi tin tưởng rằng nỗ lực để trở thành người biết sống theo nguyên tắc mà không có ý thức phụng sự cộng đồng dứt khoát sẽ không thành công. Chúng ta có thể cố gắng thực hiện nỗ lực đó như một bài tập trí tuệ hay đạo đức, nhưng nếu chúng ta không có một ý thức trách nhiệm, ý thức phục vụ, cống hiến hay đòi hỏi sự cố gắng, thì mọi nỗ lực đều trở nên vô ích.

TỎA RA NĂNG LƯỢNG TÍCH CỰC

Vẻ mặt của những người đặt trọng tâm vào nguyên tắc luôn rạng rỡ, thoải mái và hạnh phúc. Thái độ của họ lạc quan và tích cực. Tinh thần họ nhiệt thành và tin tưởng.

Năng lượng tích cực này giống như một trường năng lượng hay một hào quang bao lấy họ, làm biến đổi các trường năng lượng tiêu cực yếu xung quanh. Họ hấp thu và khuếch đại các trường năng lượng tích cực nhỏ hơn. Khi tiếp xúc với các nguồn năng lượng tiêu cực mạnh, họ có thể vô hiệu hóa chúng. Đôi khi, họ chỉ đơn giản rời bỏ, tránh xa quỹ đạo độc hại của nó. Sự khôn ngoan giúp họ nhận thức được mức độ mạnh hay yếu của trường năng lượng này và sử dụng khiếu hài hước hay ý thức về giới hạn thời gian để xử lý nó.

Hãy chú ý đến tác động năng lượng của chính bạn, tìm hiểu xem bạn phát ra và định hướng nó như thế nào. Khi bạn rơi vào tình huống rắc rối, bất đồng hay vùng năng lượng tiêu cực, hãy cố gắng là một người hòa giải, người dung hòa để tháo bỏ hay đổi hướng năng lượng mang tính hủy diệt này. Bạn sẽ khám phá ra nguồn năng lượng tích cực hiệu nghiệm khi kết hợp với đặc điểm kế tiếp.

TIN TƯỞNG VÀO NGƯỜI KHÁC

Những người đặt trọng tâm vào nguyên tắc không phản ứng thái quá trước các hành vi, lời bình phẩm hay điểm yếu của người khác. Họ không cảm thấy mình cao cả hơn khi phát hiện ra sự thấp kém của người khác. Nhưng họ không ngây ngô; họ rất ý thức về các điểm yếu của mình và những người xung quanh. Họ hiểu hành vi và tiềm năng là hai phạm trù khác biệt. Họ tin vào tiềm năng nội tại của mỗi con người. Họ biết ơn số phận may mắn của họ và sẵn sàng tha thứ sự xúc phạm của người khác. Họ không ôm giữ sự căm hận. Họ không quy chụp, đóng khuôn, phân loại và áp đặt định kiến lên người khác. Thay vào đó, họ nhìn thấy cây sồi ngay trong quả sồi và hiểu được quá trình biến quả sồi trở thành cây sồi cao lớn.

Tin thì sẽ được. Chúng ta phải đặt niềm tin vào những tiềm năng chưa bộc lộ. Điều này tạo ra *môi trường tốt cho sự trưởng thành và cơ hội.* Những người lấy mình làm trọng tâm cho rằng chìa khóa thành công nằm trong tay họ, trong các kỹ năng của họ, khi làm "việc của họ" cho người khác. Điều này chỉ có kết quả nhất thời. Nếu bạn tin rằng tiềm năng đó nằm ở "người khác", không phải ở "bản thân bạn", bạn sẽ thư giãn, chấp nhận, khẳng định, và để cho sự việc diễn ra tự nhiên. Cách nào cũng là một lời tiên tri tự ứng nghiệm.

CÓ CUỘC SỐNG CÂN BẰNG

Họ đọc những quyển sách hay nhất, các tạp chí uy tín nhất để bám sát các lĩnh vực và sự kiện. Họ tích cực hoạt động xã hội, có nhiều bạn bè và một vài người thân tín. Họ tư duy nhạy bén và năng động. Họ đọc, nghe, nhìn và học hỏi liên tục. Họ tích cực hoạt động thể chất, tùy điều kiện tuổi tác và sức khỏe. Họ có nhiều thú vui. Họ hưởng thụ cuộc sống. Họ có tính hài hước lành mạnh, đặc biệt là hay tự giễu mình, chứ không phải chế nhạo hay xúc phạm người khác. Họ tôn trọng và trung thực với chính mình.

Họ cảm nhận được rằng giá trị bản thân thể hiện qua lòng can đảm và sự chính trực mà không cần khoe khoang, mượn danh, vay mượn sức mạnh từ tài sản, bằng cấp, tước vị hay các thành tích trong quá khứ. Họ cởi mở trong giao tiếp, giản dị, ngay thẳng và không dụ dỗ người khác. Họ luôn ý thức được điều gì là thích hợp, và họ thà sai lầm vì đánh giá thấp hơn là vì thổi phồng bản thân quá đáng.

Họ không phải là những kẻ cực đoan - họ không cố gắng theo kiểu "được ăn cả ngã về không". Họ không phân chia sự việc thành hai cực tốt hoặc xấu, hoặc thế này hoặc thế kia. Họ tư duy dưới dạng các quá trình liên tục, các ưu tiên, thứ bậc. Họ có năng lực phân biệt, nhận thức sự tương đồng và khác biệt trong mỗi tình huống, nhưng không có nghĩa là họ nhìn nhận sự việc theo quan điểm tình huống. Họ nhận thức đầy đủ những điều tuyệt đối và can đảm đả phá cái xấu, đề cao cái tốt.

Hành động và thái độ của họ tương thích với hoàn cảnh - cân bằng, bình tĩnh, chừng mực và khôn ngoan. Họ không phải là người nghiện công việc, những tín đồ quá khích, những kẻ cực đoan chính trị, những người ăn kiêng đến mức suy sụp, những kẻ chè chén quá độ, những kẻ ham vui hay những người tuyệt thực vì đạo. Họ không biến mình thành nô lệ của các kế hoạch hay lịch trình. Họ không kết tội mình mỗi khi mắc lỗi. Họ không dằn vặt mình về chuyện quá khứ hay mơ mộng hão huyền về tương lai. Họ sống tỉnh táo trong hiện tại, cẩn thận lập kế hoạch cho tương lai và thích ứng linh hoạt với các tình huống thay đổi. Sự chân thật của họ bộc lộ qua tính hài hước, qua sự sẵn sàng thừa nhận và quên đi những lỗi lầm. Họ vui vẻ làm những việc trong khả năng của mình.

Họ không lôi kéo người khác bằng cách gây tức giận hay bằng lòng thương hại. Họ thực sự hạnh phúc trước thành công của người khác và không cảm thấy mình đang thất bại. Họ nhận lời khen cũng như lời phê bình bằng thái độ đúng mực, không ngây ngất hay phản ứng thái quá. Họ nhìn thấy thành công ở phía bên kia của thất bại. Thất bại thực sự duy nhất đối với họ là khi không rút ra được kinh nghiệm gì từ bài học đó.

SỐNG LÀ KHÁM PHÁ

Những người lấy nguyên tắc làm trọng tâm luôn biết cách tận hưởng cuộc sống, bởi vì sự bình yên của họ đến từ bên trong chứ không phải bên ngoài. Họ không có nhu cầu phân loại và đóng khung sự việc hay con người nhằm tạo cảm giác chắc chắn hay có thể tiên liệu được. Họ ngắm nhìn những khuôn mặt cũ trong vẻ tươi tắn, nhìn các cảnh cũ như mới thấy lần đầu. Họ giống như những nhà thám hiểm không ngừng tiến bước trên hành trình chinh phục các vùng đất chưa ai đặt chân đến; họ thực sự không biết chắc điều gì sắp xảy ra, nhưng họ tự tin rằng nó sẽ thú vị và giúp ích cho sự phát triển, rằng họ sẽ khám phá ra vùng đất mới và có những đóng góp mới. Sự bình yên của họ phụ thuộc vào sáng kiến, sự năng động, sáng tạo, ý chí, lòng can đảm, nghị lực và trí thông minh, chứ không phải sự an toàn, sự che chở và sự giàu có vật chất của gia đình, hay trong vùng an toàn của mình.

Họ nhìn thấy những điều mới khi gặp lại những con người cũ. Họ quan tâm đến người khác. Họ đặt câu hỏi và cùng tìm câu trả lời. Họ toàn tâm toàn ý lắng nghe. Họ học hỏi từ người khác. Họ không gắn biệt hiệu cho ai dựa trên những thành công hay thất bại trong quá khứ. Họ không xem cá nhân nào lớn lao hơn cuộc sống. Họ không cúi mình trước các quan chức hay các nhân vật nổi tiếng. Họ chống lại

việc trở thành đồ đệ của bất cứ ai. Họ ít khi mất bình tĩnh và có khả năng thích ứng hầu như với mọi tình huống. Một trong các nguyên tắc bất dịch của họ là sự linh hoạt. Họ thực sự có một cuộc sống phong phú.

ĐỒNG TÂM HIỆP LỰC

Đồng tâm hiệp lực là trạng thái trong đó tổng thể lớn hơn toàn bộ các thành phần gộp lại. Những người lấy nguyên tắc làm trọng tâm là những người có tính đồng tâm hiệp lực. Họ là chất xúc tác cho sự thay đổi. Họ cải thiện bất cứ hoàn cảnh nào mà họ tham gia. Họ làm việc thông minh và cần mẫn. Họ đạt năng suất cao đáng ngạc nhiên thông qua những cách thức mới mẻ và sáng tạo.

Trong công việc tập thể, họ dựa vào điểm mạnh của mình và nỗ lực bù đắp các điểm yếu của mình bằng điểm mạnh của người khác. Việc ủy quyền để mang lại kết quả là điều dễ dàng và tự nhiên đối với họ, bởi vì họ tin vào sức mạnh và năng lực của những người khác. Và bởi vì họ không cảm thấy bị đe dọa bởi thực tế là có nhiều việc người khác làm tốt hơn họ; họ không cảm thấy cần phải giám sát người khác một cách chặt chẽ.

Khi những người lấy nguyên tắc làm trọng tâm thương lượng và giao tiếp trong những tình huống có vẻ đối đầu, họ biết tách biệt giữa con người và công việc. Họ tập trung vào những mối quan tâm và lo ngại của đối tác, thay vì giành giật để chiếm ưu thế. Dần dần, đối tác nhận ra sự chân thành của họ và cùng tham gia tìm kiếm giải pháp để giải quyết vấn đề. Họ cùng đi đến các giải pháp đồng tâm hiệp lực - thường là tốt hơn nhiều so với những đề xuất ban đầu, trái ngược với các giải pháp thỏa hiệp mà cả hai bên đều phải nhượng bộ.

LUÔN RÈN LUYỆN ĐỂ TỰ ĐỔI MỚI

Cuối cùng, họ thường xuyên rèn luyện bốn yếu tố trong cuộc sống con người là thể chất, trí tuệ, tình cảm và tinh thần.

Họ tham gia một vài chương trình thể dục cân bằng, hài hòa và đều đặn để luyện tập cho tim mạch - sử dụng hoạt động cơ bắp kết hợp tuần hoàn tim và phổi - mục đích là để tạo ra sức dẻo dai, cải thiện khả năng của cơ thể và trí não trong việc sử dụng dưỡng khí, cùng nhiều lợi ích về thể chất và tinh thần khác nữa. Các bài tập có giá trị khác là co duỗi cơ để tạo sự linh hoạt, gia tăng sức đề kháng cho cơ thể.

Họ luyện tập trí óc thông qua việc đọc sách, giải quyết vấn đề một cách sáng tạo, viết lách và vận dụng trí tưởng tượng. Về mặt tình cảm, họ tập tính kiên nhẫn và lắng nghe người khác bằng thái độ cảm thông chân thành, thể hiện tình thương yêu vô điều kiện. Họ chịu trách nhiệm đối với các quyết định và phản ứng của mình. Về mặt tinh thần, họ tập trung vào việc cầu nguyện, nghiên cứu kinh sách, học thiền và ăn kiêng.

Tôi tin rằng nếu dành ra một giờ mỗi ngày để luyện tập các bài tập cơ bản trên đây, chúng ta sẽ có thể cải thiện chất lượng sống, nâng cao tính hiệu quả và sự hài lòng trong số giờ còn lại trong ngày, kể cả

độ sâu và sự an lành của giấc ngủ.

Không có thời gian nào trong ngày hiệu quả bằng thời gian bạn đầu tư vào việc rèn giũa bản thân - nghĩa là để luyện tập bốn yếu tố trên. Nếu bạn rèn luyện mỗi ngày, chẳng bao lâu bạn sẽ đạt được những kết quả mà tác động của nó sẽ lưu dấu lâu dài trong cuộc sống của bạn.

Một số hoạt động có thể thực hiện bất cứ lúc nào trong ngày; một số hoạt động khác cần được lên lịch trước. Ban đầu, việc này hơi mất một thời gian, nhưng về lâu dài chúng sẽ giúp chúng ta tiết kiệm được nhiều thời gian. Chúng ta đừng bao giờ vì quá bận rộn mà bỏ qua việc rèn luyện này. Đừng quá chú tâm lái xe mà quên nạp xăng.

Tôi nhận thấy nếu mình thực hiện luyện tập vào buổi sáng sớm, điều đó giống như một thắng lợi của bản thân và nó đảm bảo cho thắng lợi của tập thể trong thời gian làm việc suốt ngày. Nhưng nếu tôi chọn con đường dễ dàng nhất và bỏ qua toàn bộ hay một phần của chương trình luyện tập này, tôi sẽ đánh mất thắng lợi cá nhân và thấy mình bị chao đảo bởi sức ép công việc và sự căng thẳng suốt ngày làm việc đó.

Các nguyên tắc tự đổi mới này sẽ dần dần tạo ra một tính cách mạnh mẽ và lành mạnh với một ý chí có tính kỷ luật cao và hướng về phục vụ.

CHƯƠNG 2: NHÌN LẠI 7 THÓI QUEN

7 KHẢ NĂNG THIÊN PHÚ ĐỘC ĐÁO CỦA CON NGƯỜI

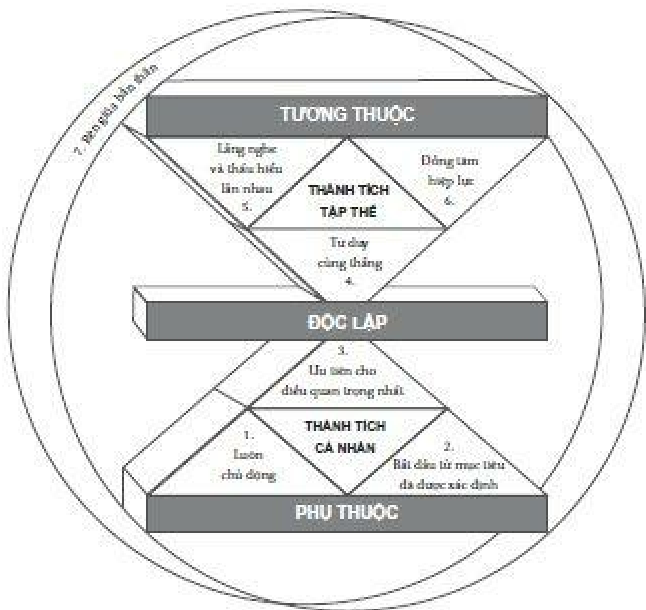
Một cách để nhìn lại *7 Thói quen* là nhận diện sự độc đáo hay khả năng thiên phú của con người gắn với từng thói quen.

Những khả năng gắn với Thói quen 1, 2 và 3 là các khả năng thiên phú *cơ bản* của con người. Và nếu các khả năng đó được rèn luyện tốt, con người sẽ có các khả năng thiên phú *thứ cấp* thông qua việc rèn luyện các Thói quen 4, 5 và 6. Và, khả năng thiên phú gắn với Thói quen 7 sẽ làm mới lại quá trình trưởng thành và phát triển.

Các khả năng thiên phú cơ bản của con người là: 1) Sự tự nhận thức hoặc tự mình biết; 2) Trí tưởng tượng và lương tâm; 3) Tính tự quyết hay ý chí. Các khả năng thiên phú thứ cấp là: 4) Tinh thần rộng lượng; 5) Lòng can đảm và sự cân nhắc; và 6) Sự sáng tạo. Khả năng thiên phú thứ 7 là sự tự đổi mới. Tất cả là bảy khả năng thiên phú độc đáo của con người; loài vật không có bất cứ khả năng nào như thế. Nhưng tất cả các khả năng đó đều nằm trên một chuỗi liên tục với mức độ từ thấp đến cao.

• Thói quen 1 - ***Luôn chủ động:*** là khả năng tự nhận thức hay tự mình biết - một khả năng để lựa chọn phản ứng (khả năng phản ứng). Ở mức thấp của chuỗi liên tục là những con người kém hiệu quả, luôn thoái thác trách nhiệm bằng cách đổ lỗi cho người khác, sự việc hay hoàn cảnh - bất cứ cái gì, hay bất cứ ai ngoài bản thân họ, cốt để không phải chịu trách nhiệm về hậu quả. Nếu tôi đổ lỗi cho bạn có nghĩa là tôi đã trao quyền cho bạn. Tôi đã thay thế sức mạnh của tôi bằng sự yếu kém của bạn. Thế là tôi có thể tạo ra chứng cứ để hỗ trợ cho nhận thức của tôi rằng bạn mới chính là vấn đề.

QUÁ TRÌNH LIÊN TỤC TRƯỞNG THÀNH CỦA 7 THÓI QUEN



Ở mức hiệu quả cao trong chuỗi liên tục là khả năng tự nhận thức: "Tôi biết các xu thế, tôi biết các khuôn mẫu, các chương trình bên trong con người mình, nhưng tôi không phải là những khuôn mẫu đó. Tôi có thể viết lại các khuôn mẫu của riêng mình". Bạn nhận thức được mình chính là sức mạnh sáng tạo của cuộc đời bạn. Bạn không phải là nạn nhân của điều kiện hay hoàn cảnh. Bạn có thể lựa chọn phản ứng trước bất cứ tình huống nào, con người nào. Giữa điều xảy ra với bạn và phản ứng của bạn là mức độ tự do lựa chọn của bạn. Bạn càng tự do hành xử bao nhiêu, mức độ tự do lựa chọn càng lớn bấy nhiêu. Khi làm việc trong vòng ảnh hưởng của bạn và thực hành quyền tự do ấy, dần dần bạn sẽ không còn là "lò phản ứng nóng" (nghĩa là ít tách biệt giữa kích thích và phản ứng) mà bắt đầu trở thành người lựa chọn bình thản, có trách nhiệm - bất kể gen di truyền của bạn là gì, bạn được nuôi dưỡng ra sao, những trải nghiệm thời thơ ấu và hoàn cảnh hiện tại của bạn như thế nào. Trong sự tự do lựa chọn phản ứng đó hiện diện sức mạnh để vươn tới sự trưởng thành và hạnh phúc.

Hãy hình dung điều gì sẽ xảy ra nếu bạn có thể làm cho mọi người trong tổ chức cùng quyết tâm hành động với niềm tin "chất lượng bắt đầu từ tôi, và tôi cần tự đưa ra quyết định theo các nguyên tắc và các giá trị đã được cân nhắc". Tính chủ động nuôi dưỡng sự tự do này và đặt tình cảm dưới sự chi phối của các giá trị. Bạn chấp nhận những tình cảm của mình. Bạn thất vọng, giận dữ, bối rối, nhưng bạn không phủ nhận hay đè nén tình cảm. Bạn biết phải làm gì. Bạn phải có trách nhiệm. Đó là nguyên tắc "*Tôi là người biết phản ứng*".

Như vậy trong chuỗi liên tục đó, bạn đi từ vị trí nạn nhân đến chỗ đạt được sức mạnh tự quyết thông qua nhận thức về năng lực lựa chọn phản ứng trước mọi hoàn cảnh.

• Thói quen 2 - ***Bắt đầu từ mục tiêu đã xác định:*** là khả năng thiên phú về *trí tưởng tượng* và *lương tâm*. Nếu bạn là người lập trình, hãy viết chương trình. Hãy quyết định bạn sẽ làm gì với thời gian, tài năng và các công cụ mà bạn có. "Trong vòng ảnh hưởng bé nhỏ của tôi, tôi sẽ tự quyết định lấy".

Ở mức thấp của chuỗi liên tục này là cảm giác vô vọng trước mục tiêu, mục đích và các nỗ lực cải thiện. Rốt cuộc, nếu bạn là một nạn nhân, sản phẩm của ngoại cảnh thì bạn có thể làm được gì ngoài sống một cuộc đời vô định với hy vọng rồi mọi việc sẽ trở nên tốt đẹp, hoàn cảnh có thể thuận lợi hơn để bạn sống qua ngày, thậm chí gặp may mắn?

Ở mức cao là cảm giác hy vọng và có mục đích: "Tôi đã xếp đặt tương lai trong đầu; tôi có thể hình dung nó sẽ ra sao". Các loài vật khác không có khả năng đó. Con sóc có thể, theo bản năng, tích trữ hạt dẻ để dành cho mùa đông, nhưng không chế tạo được chiếc máy thu hoạch hạt dẻ, không thể hỏi tại sao phải thu hạt dẻ, và liệu có thể nhờ ai đó nhặt hạt dẻ giúp mình. Chỉ con người mới nghĩ ra câu hỏi đó. Chỉ con người là có khả năng tưởng tượng ra phương thức mới và thực hiện nó một cách có ý thức.

Tại sao là *lương tâm*? Bởi vì để đạt hiệu quả cao, lương tâm của bạn phải giám sát tất cả những gì bạn tưởng tượng, hình dung và tạo dựng. Những người cố sáng tạo mà không có lương tâm sẽ không tránh khỏi thái quá. Ở mức độ thấp nhất, họ sẽ lấy tài năng sáng tạo của mình để đổi lấy "hàng hóa có sẵn", sử dụng sự sáng tạo - trí tưởng tượng và nhãn quan của họ - để giành lấy những thứ vật chất hay phần thưởng xã hội. Thế rồi họ trở nên mất cân bằng đến mức không thể cứu vãn. Có thể họ vẫn nói

nhiều về các khuôn mẫu cuộc sống cân bằng, nhưng thực tế là họ bị chi phối bởi nhu cầu thể xác.

Hãy thử sử dụng hai khả năng độc đáo này của con người. Trước hết, thử tưởng tượng bạn đến nơi làm việc và thấy nơi này đang trong tình trạng kinh khủng. Văn phòng như vừa gặp thảm họa. Không một ai làm việc; mọi cam kết trước đó đều không được thực hiện. Còn bạn thì mệt mỏi và kiệt sức.

Bây giờ, hãy tưởng tượng bạn phản ứng lại thực tiễn đó như một người trưởng thành, khôn ngoan và tự chủ. Hãy xem tác động đến những người khác. Bạn không lên án sai lầm của họ. Bạn bắt tay khắc phục tình hình. Bạn vui vẻ, giúp đỡ và tỏ ra dễ chịu với mọi người. Hành vi của bạn sẽ làm động lòng những người khác và đem lại các kết quả như mong muốn.

Đến đây, bạn mới chỉ sử dụng hai khả năng độc đáo của con người là *trí tưởng tượng* và *lương tâm*. Bạn đã không dựa vào ký ức. Nếu dựa vào ký ức hoặc quá khứ thì có thể bạn đã mất bình tĩnh, kết tội người khác và làm cho tình hình xấu hơn. Ký ức gắn với các phản ứng trong quá khứ của bạn trước các kích thích tương tự. Ký ức cột chặt bạn với quá khứ, còn trí tưởng tượng hướng bạn tới tương lai. Tiềm năng của bạn là không giới hạn, nhưng để tận dụng tiềm năng thì phải hiện thực hóa các khả năng của bạn, bất kể trong điều kiện nào.

Trong cuốn sách *Đi tìm lẽ sống (Man's Search for Meaning)*, Viktor Frankl, nhà phân tâm học người Áo từng bị giam giữ trong các trại tập trung của Đức Quốc xã thời Thế chiến II, kể lại việc ông đã dùng sức mạnh ý chí để lựa chọn cách phản ứng trước hoàn cảnh khủng khiếp. Ông phát hiện ra là "Tôi có năng lực lựa chọn" và ông đã tìm thấy ý nghĩa cuộc sống. Ông tin rằng nếu có ý nghĩa (mục đích hay sự nghiệp), nếu có lý do *tại sao*, thì con người có thể sống chung với *bất cứ* thử thách nào.

Sự nghiệp chuyên môn của ông phát triển từ chính nhận thức đó. Ông từng được giáo dục theo truyền thống về chủ nghĩa tất định luận của Freud và ông nhận ra đó là điều dối trá. Các lập luận không dựa trên khoa học, mà xuất phát từ việc nghiên cứu những người bệnh - thần kinh và tâm thần - chứ không phải những người khoẻ mạnh, sáng tạo, có hiệu quả. Ông đã không dựa vào ký ức, mà dựa vào trí tưởng tượng và lương tâm.

Bạn cũng thế - có thể tiến bộ theo quá trình liên tục từ chỗ vô vọng và các thói quen cũ để đi đến niềm tin, hy vọng và sự an toàn từ bên trong thông qua việc rèn luyện lương tâm và trí tưởng tượng.

• Thói quen 3 - ***Ưu tiên cho điều quan trọng nhất:*** là khả năng thiên phú về *ý chí*. Ở mức thấp của chuỗi liên tục là một cuộc sống không hiệu quả, rời rạc, buông xuôi, tuột dốc, né tránh trách nhiệm, lựa chọn lối thoát dễ dàng, ít sáng kiến hay ý chí. Ở mức cao là một cuộc sống có kỷ luật, tập trung vào các hoạt động quan trọng nhưng không nhất thiết là khẩn cấp của cuộc sống. Đó là một cuộc sống có điểm tựa và ảnh hưởng.

Bạn đi từ chỗ là nạn nhân đến nguồn lực sáng tạo, từ chỗ vô vọng đến niềm hy vọng và sự vững chắc, từ tùy tiện đến kỷ luật - với các Thói quen 1, 2 và 3. Thói quen 1 sử dụng khả năng tự nhận thức và tự biết mình; Thói quen 2 sử dụng lương tâm và trí tưởng tượng; Thói quen 3 sử dụng ý chí. Đây là những khả năng thiên phú độc đáo của con người mà loài vật không có. Trong quá trình trưởng thành liên tục,

bạn đi từ chỗ bị dẫn dắt bởi nghịch cảnh và chỉ có năng lượng tiêu cực do sự phủ định "*không thể làm được*" hay "*sẽ không thể làm được*" đến chỗ tập trung vào các vấn đề quan trọng nhưng không nhất thiết là khẩn cấp của cuộc sống và có được ý chí để thực hiện chúng.

KHẢ NĂNG THIÊN PHÚ CHÍNH YẾU VÀ THỨ YẾU

Việc rèn luyện các khả năng thiên phú chính yếu sẽ cho bạn sức mạnh để sử dụng các khả năng thứ yếu hiệu quả hơn.

• Thói quen 4 - ***Tư duy cùng thắng:*** là khả năng thiên phú về sự rộng lượng. Tại sao? Bởi vì sự an toàn của bạn đến từ các nguyên tắc. Mọi thứ được nhìn qua các nguyên tắc. Khi vợ hay chồng bạn phạm sai lầm, bạn không lên án. Tại sao? Vì sự bình yên của bạn không đến từ việc vợ hay chồng bạn phải sống theo kỳ vọng của bạn. Nếu con trai, người chồng, người bạn hay ông chủ của bạn phạm sai lầm, bạn không kết tội họ, mà nhìn họ với sự cảm thông. Tại sao? Vì sự bình yên của bạn không đến từ họ, mà đến từ bên trong con người bạn. Bạn là người đặt trọng tâm vào nguyên tắc.

Khi đặt trọng tâm vào nguyên tắc cũng là lúc chúng ta muốn chia sẻ công lao và quyền lực. Tại sao? Vì đó không phải là chiếc bánh hữu hạn - nó ngày càng nở lớn ra. Mô thức cơ bản và giả định về các nguồn lực có hạn là không phù hợp. Các tiềm năng lớn lao của con người khó mà tận dụng hết được. Tinh thần rộng lượng sẽ đem lại nhiều lợi ích, sức mạnh và sự ghi nhận cho mọi người.

Trong quá trình trưởng thành liên tục, bạn đi từ tâm lý hẹp hòi đến sự rộng lượng thông qua các cảm xúc giá trị bản thân và một ước muốn bao dung vì lợi ích của tất cả các bên.

• Thói quen 5 - ***Lắng nghe và thấu hiểu:*** là khả năng cân bằng *sự can đảm với sự suy xét.* Liệu việc *không* được người khác thấu hiểu có cần lòng can đảm và sự suy xét không? Hãy suy nghĩ về điều đó. Hãy nghĩ về những vấn đề bạn đang đối mặt. Bạn thường nghĩ rằng: "Anh phải hiểu tôi, nhưng anh lại không chịu hiểu. Tôi hiểu anh nhưng anh không hiểu tôi. Vậy hãy để tôi kể cho anh câu chuyện của tôi trước, rồi anh có thể nói điều anh muốn". Và người kia nói: "Được thôi, tôi sẽ cố hiểu". Nhưng trong suốt thời gian "lắng nghe lẫn nhau", họ lại tập trung chuẩn bị câu trả lời. Họ chỉ giả vờ lắng nghe. Khi bạn kể lại một chương trong tiểu sử của bạn, người kia sẽ bỏ ngoài tai trừ phi anh ta cảm thấy được thấu hiểu.

Điều gì xảy ra khi bạn thật sự lắng nghe người khác? Toàn bộ mối quan hệ sẽ thay đổi. "Có người đã bắt đầu lắng nghe tôi và họ dường như tiếp thu ý kiến của tôi. Họ không phản bác hay bất đồng, họ chỉ lắng nghe, và tôi có cảm giác họ đã hiểu quan điểm của tôi. Trong quá trình đó, tôi thấy mình đang tự lắng nghe mình. Tôi bắt đầu cảm nhận được giá trị trong con người mình".

Nguyên nhân gốc rễ của hầu hết các vấn đề giữa con người là giao tiếp - người ta không chịu lắng nghe để cảm thông với nhau. Họ chỉ lắng nghe những điều từng xảy ra trong cuộc đời họ. Họ thiếu kỹ năng và thái độ thông cảm. Họ cần sự tán đồng, nhưng thiếu sự can đảm. Dựa trên hệ quy chiếu của mình, họ nói: "Tôi có thể làm gì để người đó hài lòng? Anh ta cần được kiểm soát. Khoan đã, tôi là người quản lý. Tôi đến đây không phải để lắng nghe - tôi đến để ra lệnh. Khi nào tôi cần ý kiến của anh, tôi sẽ cho

phép anh nói". Khả năng lắng nghe trước tiên đòi hỏi sự kiềm chế, tôn trọng và sùng kính. Khả năng làm người khác hiểu mình đòi hỏi lòng can đảm và sự suy xét. Trong quá trình trưởng thành liên tục này, bạn đi từ bản năng chống lại hoặc bỏ chạy tới khả năng giao tiếp hai chiều kết hợp lòng can đảm với sự suy xét.

• Thói quen 6 - ***Đồng tâm hiệp lực:*** là khả năng thiên phú về *tính sáng tạo*. Bằng cách nào? Bởi chính bạn? Không, đồng tâm hiệp lực là thông qua những cái đầu biết tôn trọng để trao đổi với nhau nhằm đưa ra các giải pháp tốt hơn nhiều so với giải pháp mà mỗi người đưa ra lúc đầu. Phần lớn các cuộc thương lượng là quá trình "mặc cả" về lập trường của hai bên, mà kết quả tốt nhất cũng chỉ là sự thỏa hiệp. Nhưng khi bạn tham gia thương lượng theo nguyên tắc đồng tâm hiệp lực, bạn sẽ rời bỏ lập trường của mình để hiểu được sự cần thiết và những lợi ích cơ bản, từ đó tìm ra các giải pháp để thỏa mãn các bên.

Roger Fisher và William Ury, hai giáo sư của Đại học Harvard, trong cuốn sách mang tên *Để được đồng ý (Getting to Yes)*đã nêu ra một phương pháp tiếp cận hoàn toàn mới trong việc thương lượng. Thay vì xem lập trường hai bên đối lập - "Tôi muốn mở cửa sổ đó", "Không, phải đóng lại", "Không, phải mở ra" - hay có lúc thỏa hiệp (đóng nửa ngày, mở nửa ngày) thì họ nhìn thấy khả năng đồng tâm hiệp lực. "Tại sao bạn muốn mở?", "Bởi vì tôi muốn có không khí trong lành". "Tại sao bạn muốn đóng?", "Tôi không thích gió lùa". "Chúng ta có thể làm gì để vừa có không khí trong lành, lại không bị gió lùa?". Bây giờ, hai con người linh hoạt, với sự tôn trọng lẫn nhau và hiểu biết nhu cầu của nhau, có thể nói: "Chúng ta hãy mở cửa sổ ở phòng bên. Sắp xếp lại đồ đạc. Mở phần trên cửa sổ. Hãy mở máy điều hòa". Họ tìm ra các giải pháp thay thế mới, bởi vì họ không khăng khăng giữ lập trường của mình.

Bất cứ khi nào có sự khác biệt, hãy nói: "Chúng ta hãy đồng tâm hiệp lực để cùng thắng. Chúng ta hãy lắng nghe nhau. Nhu cầu của anh là gì nhỉ?". "Vâng, tôi rất hứng thú với bộ phim này. Còn anh thích gì?". Có thể bạn tìm ra một bộ phim hay một hoạt động khác thỏa mãn cả hai. Và bạn sẽ lôi kéo người khác cùng suy nghĩ. Nếu bạn có tinh thần đồng đội, bạn sẽ xây dựng được sự gắn kết mạnh mẽ, một "tài khoản tình cảm", và người khác sẵn sàng đặt mối quan hệ lâu dài với bạn lên trên các nhu cầu tức thời của họ.

Một trong các cam kết quan trọng nhất trong gia đình hay công việc là đừng bao giờ nói xấu người khác. Hãy luôn trung thành với người vắng mặt, nếu bạn muốn giữ những người có mặt. Khi có khúc mắc với ai, bạn hãy gặp thẳng người đó để giải quyết vấn đề. Kể cả khi có ai nói xấu anh ta sau lưng, bạn cũng sẽ không tham gia. Nếu không bị bạn gièm pha sau lưng, người đó sẽ hiểu ra điều gì?

Chẳng hạn, trong thời gian tang gia, ly dị hay tái hôn, tâm lý căng thẳng liên quan đến phân chia tài sản thường tồn tại trong các gia đình. Những thành viên gia đình nào cảm thấy bị bạc đãi hay lừa dối thường thốt lên những lời khó nghe về các thành viên khác. Thử nghĩ xem bao nhiêu nỗi đau và bất hạnh có thể tránh được, nếu các thành viên trong gia đình tuân thủ hai nguyên tắc cơ bản: 1) Những người thân và mối quan hệ trong gia đình quan trọng hơn vật chất (những người nằm trên giường bệnh chờ chết không bao giờ nói về việc dành thêm thời gian cho công sở, mà chỉ nói về mối quan hệ với người thân); 2) Khi chúng ta có mâu thuẫn hay bất đồng với ai, hãy gặp thẳng người đó để giải quyết.

Chúng ta chịu trách nhiệm về thái độ và hành vi của mình, và chúng ta sẽ lựa chọn phản ứng của mình trước hoàn cảnh đó. Với lòng can đảm và sự suy xét, chúng ta sẽ trao đổi cởi mở với nhau và cố gắng tạo ra các giải pháp cùng thắng.

Trong chuỗi trưởng thành liên tục, bạn sẽ đi từ cách giao tiếp phòng thủ đến các giao dịch thỏa hiệp, rồi đến các giải pháp hiệp lực và sáng tạo, và cuối cùng là chuyển đổi.

• Thói quen 7 - ***Rèn giũa bản thân:*** là khả năng thiên phú trong *việc liên tục hoàn thiện bản thân hay tự đổi mới* để vượt qua sự tùy tiện. Nếu không liên tục hoàn thiện và đổi mới bản thân, bạn sẽ rơi vào tình trạng tùy tiện, lối sống khép kín hoặc đua đòi. Ở một đầu của chuỗi trưởng thành liên tục là sự rối loạn (mọi việc đều sụp đổ), còn ở đầu kia là sự không ngừng hoàn thiện, đổi mới và nâng cấp.

Hy vọng của tôi trong việc nhìn lại 7 Thói quen là bạn sẽ sử dụng 7 khả năng thiên phú của con người được gắn kết với các thói quen đó để giúp ích cho cuộc sống của nhiều người khác.

CHƯƠNG 3: BA CAM KẾT

Mọi tổ chức và cá nhân đều phấn đấu để tuân thủ các giá trị cốt lõi, chuẩn mực đạo đức và nguyên tắc. Bất kể niềm tin của tổ chức hay cá nhân là gì, chúng ta luôn phải đối mặt với các lực cản, sự chống đối và các thách thức, và những điều này đôi khi khiến cho chúng ta làm những việc đi ngược lại với sứ mệnh, ý định và những cam kết đã được tuyên bố.

Chúng ta nghĩ có thể thay đổi các thói quen và khuynh hướng đã ăn sâu chỉ bằng cách đưa ra cam kết hoặc mục tiêu mới, để rồi nhận ra rằng các thói quen cũ rất khó từ bỏ, và dù có ý định tốt đẹp và những lời hứa vô tư, các khuynh hướng quen thuộc vẫn cứ lặp lại hết năm này qua năm khác.

Chúng ta thường phạm hai sai lầm về những cam kết đưa ra vào dịp năm mới: *Một là, chúng ta không hiểu mình là ai*. Do vậy, các thói quen biến thành bản chất của chúng ta, còn cam kết thay đổi một thói quen trở thành mối đe dọa sự bình yên của chúng ta. Chúng ta không nhận ra rằng bản chất của chúng ta vốn không phải là các thói quen. Chúng ta có thể tập thành hay phá bỏ một thói quen. Chúng ta không phải là nạn nhân của các điều kiện hay hoàn cảnh sống. Chúng ta có thể viết kịch bản cuộc sống, chọn con đường đi riêng và tự quyết định số phận của mình.

Hai là, chúng ta không có một bức tranh rõ nét về nơi ta muốn đến; do đó, cam kết của ta dễ bị lung lay, để rồi chúng ta thoái chí và bỏ cuộc. Thay thế một thói quen xấu đã ăn sâu bằng một thói quen tốt đòi hỏi nhiều cố gắng hơn là "lên dây cót tinh thần" thông qua một công thức thành công đơn giản nào đó, kiểu như "Hãy suy nghĩ tích cực" hay "Hãy cố gắng nhiều hơn". Việc này đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về cái tôi và các nguyên tắc, cũng như các quá trình trưởng thành và thay đổi, bao gồm việc đánh giá, sự cam kết, sự phản hồi và theo dõi thực hiện đến kết quả cuối cùng.

Chúng ta sẽ sớm phá vỡ cam kết nếu không thường xuyên thông báo cho ai đó về sự tiến bộ của chúng ta để nhận được sự phản hồi khách quan về kết quả hoạt động của bản thân. Tinh thần trách nhiệm nuôi dưỡng *khả năng phản ứng*. Sự cam kết và tham gia tạo ra sự thay đổi. Khi huấn luyện các nhà điều hành, chúng tôi sử dụng cách tiếp cận từng bước, tự nhiên, tăng tiến và tuần tự để tạo thay đổi. Thật vậy, chúng tôi khuyến khích các nhà điều hành, trước tiên, đưa ra các mục tiêu và các cam kết; sau đó chúng tôi hướng dẫn và áp dụng tài liệu một cách thường xuyên; cuối cùng thông báo sự tiến bộ của họ cho mọi người.

Nếu bạn muốn vượt qua sức trì kéo của quá khứ - thế lực kiềm chế mạnh mẽ của thói quen, phong tục và văn hóa - để đạt được sự thay đổi mong muốn, hãy tính toán cái giá phải trả và huy động các nguồn lực cần thiết. Các con tàu vũ trụ phải có sức đẩy lớn để vượt qua sức hút của trái đất, việc từ bỏ các thói quen cũ cũng tương tự như thế.

Đoạn tuyệt với những thói quen đã ăn sâu - tính chần chừ, chỉ trích người khác, thói ăn uống vô độ, ngủ nướng - đòi hỏi nhiều cố gắng, chứ không chỉ một chút quyết tâm và ý chí. Quyết tâm không thôi thì

chưa đủ. Chúng ta cần củng cố các mối quan hệ - với người khác và các chương trình làm việc buộc chúng ta phải giải trình và chịu trách nhiệm.

Hãy nhớ: *Khả năng phản ứng* là khả năng chọn lựa phản ứng của trước bất cứ hoàn cảnh hay điều kiện nào. Khi chúng ta có khả năng phản ứng, sự cam kết của chúng ta sẽ mạnh mẽ hơn tâm trạng hay hoàn cảnh, và chúng ta sẽ thực hiện các lời hứa hay cam kết đã đưa ra. Ví dụ, nếu vượt qua thói quen ngủ nướng để dậy sớm, chúng ta sẽ giành được chiến thắng đầu tiên của mình trong ngày - *thành tích cá nhân hàng ngày* - và ý thức rằng mình chủ được bản thân. Tiếp theo sau, chúng ta sẽ giành thêm các thành tích mang tính tập thể hơn. Và mỗi khi xử lý tốt thách thức mới, chúng ta lại giải phóng được năng lực nội tại để vươn đến tầm cao mới.

NHỮNG CAM KẾT PHỔ QUÁT

Trong cuộc sống có những lực cản lớn đối với công việc, có thể kéo đổ mọi quyết tâm hay sáng kiến. Trong số những sức mạnh kìm hãm đó phải kể đến 1) sự thèm muốn và đam mê; 2) sự kiêu ngạo và vờ vĩnh; 3) khát vọng và tham vọng. Chúng ta có thể vượt qua các lực cản này bằng cách đưa ra và thực hiện ba cam kết sau:

• *Trước tiên, để vượt qua sự thèm muốn và đam mê, tôi quyết tâm tập luyện tính tự giác và khước từ ham muốn.* Mỗi khi chiều theo sự thèm muốn và đam mê vật chất, chúng ta sẽ làm hỏng các quy trình trí tuệ và óc phán đoán, và cả các mối quan hệ xã hội của mình. Cơ thể chúng ta là một khối thống nhất, mà nếu một mặt nào đó khiếm khuyết hay mất cân bằng, thì toàn bộ hệ thống đều bị ảnh hưởng.

Đó là lý do tại sao thói quen *rèn giũa bản thân* thường xuyên lại quan trọng đến thế. Các nguyên tắc điều độ, nhất quán và tự giác trở thành nền tảng cho cả đời người. Niềm tin bắt nguồn từ sự đáng tin cậy - mà điều đó lại xuất phát từ năng lực và tính cách. Sự không điều độ ảnh hưởng tiêu cực đến óc phán đoán và sự khôn ngoan của chúng ta.

Tôi thừa nhận có một số người tuy không điều độ nhưng vẫn trở nên vĩ đại, thậm chí là thiên tài. Tuy nhiên, theo thời gian ảnh hưởng tiêu cực đó sẽ bắt kịp họ. Rất đông trong số những người “giàu có và nổi tiếng” đã đánh mất cả tài sản lẫn lòng tin, sự thành công và tính hiệu quả, chỉ do sống thiếu điều độ. Vậy, hoặc chúng ta kiểm soát các ham muốn và đam mê của mình, hoặc chúng sẽ kiểm soát chúng ta.

Cùng với tuổi tác, sự chuyển hóa trong cơ thể cũng thay đổi. Việc duy trì sức khỏe đòi hỏi sự thông thái và khôn ngoan nhiều hơn nữa. Càng lớn tuổi, chúng ta càng dễ bị lôi kéo giữa một bên là nhu cầu tự giác và sự điều độ, còn bên kia là ham muốn buông thả và nuông chiều bản thân. Chúng ta cho rằng mình đã trả xong nợ đời và được phép nghỉ ngơi. Nếu chúng ta trở nên dễ dãi và nuông chiều bản thân - ăn uống thiếu khoa học, thức khuya, lười vận động - thì chất lượng cuộc sống cá nhân và công việc chuyên môn của chúng ta sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực.

Nếu chúng ta tự nguyện trở thành nô lệ cho cái dạ dày thì chẳng bao lâu nó sẽ quay lại điều khiển đầu

óc và ý chí của ta. Đưa vào cơ thể các chất mà mình biết rõ là độc hại là việc làm ngu xuẩn. Ở Mỹ, số người chết vì ăn quá nhiều lớn hơn số người chết vì đói. Khi ăn uống quá mức hoặc sống buông thả, chúng ta đánh mất sự nhạy cảm đối với các nhu cầu của người khác, trở nên tức giận với bản thân và thường trút sự giận dữ đó lên người khác, mỗi khi có sự khiêu khích dù nhỏ nhất.

Nhiều người đầu hàng trước ham muốn được ngủ nướng, nghỉ ngơi và thư giãn thêm nữa. Đã bao lần bạn từng đặt giờ báo thức hay tự nhủ sẽ dậy sớm vì có đủ thứ việc phải làm buổi sáng, bạn bồn chồn muốn thu xếp một ngày làm việc chu đáo, bạn muốn có một bữa ăn sáng bình yên và trật tự, bạn muốn chuẩn bị thong thả và thư thái trước khi đi làm.

Nhưng khi chuông báo thức reo lên, quyết tâm của bạn cũng tiêu tan. Đó là cuộc chiến giữa lý trí và chiếc nệm! Thường thì chiếc nệm chiến thắng. Bạn dậy muộn, thế rồi hối hả thay quần áo, sắp xếp, rời khỏi nhà và vơ vội thứ gì đó có thể ăn được trên đường đi làm. Trong trạng thái vội vã đó, bạn trở nên mất kiên nhẫn và thiếu nhạy cảm với người khác. Thần kinh căng thẳng, sự điềm tĩnh không còn. Tất cả chỉ vì cơn ngủ nướng.

Một chuỗi sự việc khó chịu là hậu quả đáng tiếc của việc không thực hiện quyết tâm đầu tiên trong ngày - thức dậy đúng giờ. Ngày hôm đó có thể bắt đầu và kết thúc trong thất bại. Ngủ thêm như thế chẳng ích gì. Thật vậy, nếu tính đến các hậu quả nêu trên thì việc ngủ nướng chỉ làm cho chúng ta mệt mỏi và kém hiệu quả đi.

Hẳn sẽ có một sự khác biệt nếu ta tổ chức và sắp xếp công việc vào buổi tối hôm trước để có thể đi ngủ sớm. Tôi nhận thấy một giờ trước khi ngủ là thời gian tốt nhất để hoạch định và chuẩn bị cho ngày kế tiếp. Thế rồi khi chuông báo thức vang lên, bạn trở dậy và chuẩn bị cho một ngày mới. Thành tích cá nhân nho nhỏ vào lúc sáng sớm đó cho bạn cảm giác vượt qua chướng ngại, làm chủ - và thúc đẩy bạn chinh phục nhiều thách thức mang tính tập thể khác. Thành công sẽ nối tiếp thành công. Bắt đầu ngày mới với một "chiến thắng trước chính mình" sẽ dẫn bạn đến nhiều chiến thắng hơn.

• *Thứ hai, để vượt qua lực cản của sự kiêu ngạo và vờ vĩnh, tôi quyết tâm rèn luyện tính cách và năng lực.* Triết gia Socrates nói: "Cách hay nhất để sống vinh dự trong thế giới này là hãy trở thành chính con người mà chúng ta đang giả vờ" - tức là thực sự trở thành con người mà chúng ta muốn người khác nghĩ về mình. Phần lớn chúng ta đều ý thức về hình ảnh, và lăng kính xã hội có sức mạnh rất lớn trong việc tạo ra cảm nhận "ta là ai". Áp lực chứng tỏ mình mạnh mẽ, thành đạt và hợp thời khiến cho một số người trở nên gian xảo.

Khi sống theo các giá trị cốt lõi và nguyên tắc của mình, bạn có thể thẳng thắn, chân thật và ngay thẳng. Không gì gây phiền toái cho những người sống thủ đoạn và giả dối hơn là sự chân thật, ngay thẳng - đó là điều mà họ không thể đối phó.

Tôi đã có một chuyến đi nhằm quảng bá cuốn sách của mình, *7 Thói quen để thành đạt*, và tôi nhận thấy mọi người đều lo lắng về giá trị giải trí của chương trình. Mới đây, tôi đến San Francisco, tôi nghĩ sẽ làm cho cuộc phỏng vấn của mình dễ tranh luận hơn bằng cách đề cập đến vấn đề chính trị. Nhưng tôi đã khiến cho toàn bộ cuộc đối thoại bị lạc đề. Tất cả các cuộc điện thoại gọi đến đều liên

quan đến vấn đề chính trị. Thế là tôi mất cơ hội trình bày vấn đề của mình.

Mỗi khi chúng ta say sưa ham muốn và đam mê, chúng ta dễ bị lôi cuốn bởi tính kiêu ngạo và sự giả vờ. Thế rồi chúng ta bắt đầu đóng kịch và dùng mánh khóe lôi cuốn người khác.

Nếu định nghĩa hay khái niệm của chúng ta về bản thân xuất phát từ những gì người khác nghĩ về chúng ta - từ lăng kính xã hội - chúng ta sẽ xếp đặt cuộc sống của mình theo những gì mà họ mong muốn hay kỳ vọng; và nếu chúng ta càng cố đáp ứng kỳ vọng nơi người khác, chúng ta càng yếu ớt, nông cạn và bất ổn. Chẳng hạn, một viên quản lý cấp thấp có thể muốn làm hài lòng cấp trên, các đồng nghiệp và những người dưới quyền mình, nhưng anh ta phát hiện ra rằng mỗi đối tượng lại đòi hỏi ở anh ta những điều khác nhau. Nếu anh ta làm hài lòng người này thì có thể làm phật ý người kia. Do đó, anh ta bắt đầu diễn kịch và mang các bộ dạng khác nhau - cốt để làm hài lòng hay xoa dịu người khác. Về lâu dài, anh ta nhận ra rằng do mải cố gắng "làm hài lòng mọi người", rốt cuộc anh ta chẳng làm hài lòng ai cả. Mọi người phát hiện ra anh ta làm như thế là vì ai và anh ta là con người thế nào. Thế rồi anh ta đánh mất cả lòng tự trọng lẫn sự tôn trọng của người khác.

Nếu một viên quản lý cấp thấp xem nhẹ việc không ngừng nâng cao trình độ chuyên môn và tiếp tục học tập của mình, anh ta sẽ nhanh chóng bị tụt hậu trong một thế giới thay đổi đến chóng mặt. Mong muốn nghỉ ngơi một thời gian sau nhiều năm học hành miệt mài có thể khiến anh ta chọn lối sống thoải mái, dễ chịu và ít cố gắng. Tuy nhiên, những khoảng thời gian nghỉ ngơi như thế nhân lên nhanh chóng, và theo thời gian, anh ta nhận ra mình ít có năng lực trí thức, ít tính kỷ luật tự giác, ít tự tin, và kết quả là anh ta bắt đầu nếm mùi vị của sự lạc hậu và xơ cứng trí tuệ. Anh ta bị sốc khi được yêu cầu thực hiện một công việc nào đó và phải rất vất vả để đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của cấp trên.

Người hiệu quả sống và quản lý các mối quan hệ của mình theo các nguyên tắc; người không hiệu quả quản lý thời gian của mình dựa trên mức độ ưu tiên và quản lý công việc dựa trên các mục tiêu. Hãy nghĩ đến tính hiệu quả với con người và tính hiệu suất đối với các công việc.

Khi xem xét sự nóng giận, căm ghét, đố kỵ, ghen tỵ, kiêu ngạo, định kiến - bất cứ cảm xúc hay đam mê tiêu cực nào - ta thấy gốc rễ của chúng thường là sự ham muốn được người khác chấp nhận, tán đồng hay kính trọng. Thế rồi chúng ta tìm một lối tắt để đi đến đỉnh cao. Nhưng vấn đề mấu chốt ở đây là không có một con đường tắt nào dẫn đến thành công bền vững. Quy luật mùa vụ vẫn còn nguyên giá trị, bất kể người ta nói gì về những "cách thức hạ gục các quy tắc".

Cách đây nhiều năm, một sinh viên đến gặp tôi tại văn phòng khi tôi còn là giảng viên của trường Quản lý Marriott thuộc Đại học Brigham Young. Cậu ta hỏi tôi về việc học hành của cậu trong lớp. Tôi nói: "Thực ra em đến đây không phải để hỏi về việc học hành, mà muốn tìm hiểu xem tôi nghĩ em đang học như thế nào. Em biết mình học hành thế nào rõ hơn tôi nhiều, đúng không?".

Cậu ta gật đầu, tôi hỏi tiếp: "Vậy em học hành như thế nào?". Cậu ta thừa nhận rằng mình đang cố để bắt kịp mọi người, rồi viện ra một mớ lý do để biện minh cho việc không học hành đến nơi đến chốn, cho việc học tủ và chọn các lối đi tắt. Cậu ta đến đây chỉ để biết cách thức đó có hiệu quả hay không mà thôi.

Nếu người ta cứ phải đóng kịch và giả vờ mãi, cứ để tính kiêu ngạo và phù phiếm chi phối, dần dần họ sẽ đi đến chỗ tự lừa dối mình. Họ sẽ bị dập vùi bởi các điều kiện sống, bị hoàn cảnh và người khác đe dọa. Thế là họ sẽ phải chiến đấu để duy trì bộ mặt giả kia. Nhưng nếu họ chấp nhận sự thật về bản thân, tuân thủ các quy luật và nguyên tắc làm nông, họ sẽ tìm thấy một khái niệm chính xác hơn về con người mình.

Việc chạy theo lối sống phù phiếm, thời thượng khiến người ta phải chạy càng lúc càng nhanh. Do đó, tạo cảm giác bình yên bằng cách dựa vào vẻ thời trang, các vật sở hữu, hoặc biểu tượng về địa vị… có thể sẽ phản tác dụng. Diễn giả nổi tiếng, Edwin Hubbell Chapin, từng nói: "Thời trang là một môn khoa học về vẻ bề ngoài, và nó lôi cuốn người nào có ước muốn trở thành *giống như thế*, chứ không phải *đúng như thế*".

Đúng là chúng ta cũng nên quan tâm đến các ý kiến và nhận định của người khác để mối quan hệ của chúng ta với họ có hiệu quả hơn, nhưng không nên coi ý kiến của họ như những chân lý mà chúng ta phải hành động hay phản ứng theo.

• *Thứ ba, để vượt qua lực cản của khát vọng và tham vọng, tôi quyết tâm cống hiến tài năng và sinh lực cho các mục đích caocả và phục vụ người khác.* Nếu người ta chỉ "tìm kiếm cái tốt nhất cho mình" hoặc "chỉ khi thấy lợi ích của mình trong đó" thì rõ ràng họ không có nhận thức về tinh thần phục vụ - tức là không có ý thức sẽ đại diện cho các nguyên tắc, mục đích và lý tưởng cao quý. Họ chỉ theo luật lệ của riêng họ; họ là nhân vật chính.

Họ có thể rêu rao về tinh thần phục vụ, nhưng họ luôn tìm ra cách để thực hiện ý đồ riêng. Họ có thể tận tâm và chăm chỉ, nhưng họ không tập trung vào tinh thần phục vụ, vốn được hiểu là bạn không *sở hữu* bất cứ thứ gì, rằng bạn hiến dâng đời mình cho các nguyên tắc, các lý tưởng và các mục đích cao cả. Đúng hơn là họ tập trung vào quyền lực, sự giàu sang, địa vị, danh vọng, sự thống trị và sở hữu.

Người đạo đức nhìn vào mọi giao dịch kinh tế như bài kiểm tra tinh thần phục vụ của họ. Đó là lý do tại sao lòng khiêm tốn là cha đẻ của mọi đức tính khác - bởi vì nó thúc đẩy tinh thần phục vụ. Và rồi mọi điều tốt đẹp khác sẽ tác động thông qua bạn. Nhưng nếu bạn kiêu ngạo - bạn chỉ biết "mong muốn của tôi, ý định của tôi, nhu cầu của tôi" - thì bạn phải hoàn toàn dựa vào các sức mạnh của mình. Bạn không chạm đến được điều mà nhà tâm lý học Jung gọi là "vô thức tập thể"[1] - một sức mạnh của chuẩn mực đạo đức tập thể lớn hơn, có khả năng giải phóng năng lượng thông qua công việc của bạn.

Những người có tham vọng luôn tìm kiếm vinh quang cá nhân và chỉ bận tâm đến ý đồ riêng của họ. Thậm chí họ còn xem vợ/chồng hay con cái mình như những vật sở hữu và cố gắng buộc những người này có cách hành xử nhằm gia tăng sự nổi tiếng và đáng kính trọng của họ trong mắt người khác. Loại tình yêu chiếm hữu như thế chỉ có sức hủy hoại. Thay vì làm người đại diện hay người phục vụ, họ nhìn mọi sự việc trong cuộc sống từ góc độ lợi ích cá nhân, từ đó, mọi người hoặc là đối thủ, hoặc là kẻ đồng mưu. Các mối quan hệ của họ, kể cả những mối quan hệ gần gũi, đều có xu hướng cạnh tranh hơn là hợp tác. Họ sử dụng nhiều phương pháp thao túng khác nhau - đe dọa, đút lót, áp lực, lừa phỉnh

hay mê hoặc - để đạt mục đích của mình.

Chỉ khi nào có tinh thần phục vụ, người ta mới có thể nói rằng mình yêu thương bạn đồng hành, yêu tổ chức hay sự nghiệp. Người tư lợi lại thường xem nhẹ đòi hỏi của các đối tượng đó với cuộc sống của họ. Lối tư duy hai mang, nghĩa là đồng thời có hai động cơ hay hai lợi ích xung khắc nhau, rốt cuộc sẽ khiến chúng ta xung đột với chính mình - và cuộc chiến nội tâm thường dẫn đến cuộc chiến bên ngoài, với những người khác. Đối lập với lối tư duy hai mang là tính tự thống nhất hay sự chính trực. Chúng ta đạt tới sự chính trực thông qua việc hiến dâng bản thân để vô tư phục vụ mọi người.

Ý NGHĨA CỦA SỰ TRƯỞNG THÀNH CÁ NHÂN

Nếu không kiểm soát được các ham muốn, chúng ta sẽ không thể kiểm soát đam mê và xúc cảm của mình, mà ngược lại, chúng ta còn trở thành nạn nhân của đam mê, tìm kiếm và chạy theo sự giàu có, sự thống trị, danh vọng và quyền lực.

Có lần tôi tư vấn cho một nhà điều hành cấp thấp rằng anh ta cần theo đuổi những nguyên tắc cao hơn. Việc đó có vẻ vô ích. Thế là tôi yêu cầu anh ta chế ngự loại cám dỗ thứ ba trước khi anh ta khống chế được loại cám dỗ thứ nhất. Điều đó giống như bạn kỳ vọng một đứa trẻ biết đi trước khi biết bò. Do đó, tôi thay đổi phương pháp và khuyến khích anh ta trước tiên phải nghiêm khắc với cơ thể mình. Chúng tôi đã đạt được những kết quả rất tốt.

Nếu khống chế được các ham muốn cơ bản, chúng ta sẽ có sức mạnh để thực hiện thành công các cam kết ở mức cao hơn. Ví dụ, nhiều người cảm nhận một sự chuyển biến đáng kể nếu duy trì trọng lượng hợp lý thông qua chế độ ăn kiêng lành mạnh và chương trình tập luyện đều đặn. Họ không những trông khỏe mạnh hơn, mà còn cảm thấy năng động hơn, đối xử với mọi người tốt hơn, có thêm năng lực để làm những việc quan trọng nhưng không nhất thiết là khẩn cấp, đúng như họ mong muốn.

Trừ phi bạn dám nói: “Tôi là chủ của chính mình”, bạn mới không nói: “Tôi là người phục vụ anh”. Nói cách khác, chúng ta có thể tuyên xưng về tinh thần phục vụ, nhưng khi bị áp lực hay căng thẳng, chúng ta dễ bị chi phối bởi một thứ đam mê hay ham muốn nào đó. Chúng ta mất bình tĩnh. Chúng ta trở nên ghen tị, đố kỵ, thèm khát hay biếng nhác. Thế rồi ta cảm thấy có lỗi. Chúng ta hứa mà không giữ lời, cam kết mà không thực hiện. Dần dần, chúng ta không còn tin vào khả năng giữ lời hứa của mình. Mặc dù tôn chỉ của chúng ta là “phục vụ mọi người”, chúng ta lại biến thành đầy tớ hay nô lệ cho bất cứ thứ gì chi phối chúng ta.

Điều cốt yếu để trưởng thành là học cách hứa và giữ lời hứa. Khước từ ham muốn là yếu tố quan trọng để vượt qua cả ba loại cám dỗ. John Henry Newman[2] từng nói: “Một hành động tự khước từ kín đáo, một sự hy sinh sở thích vì nghĩa lớn có giá trị hơn mọi ý tưởng tốt đẹp, tình cảm ấm áp, những lời cầu nguyện nhiệt thành mà thiếu hành động”.

CHƯƠNG 4: THÀNH CÔNG CHÍNH YẾU

Trong tác phẩm và các bài viết của mình, Erich Fromm[3] nói rằng sự tha hóa chủ yếu là hậu quả của sự quan tâm quá mức đến việc thể hiện mình trước thiên hạ nhằm quảng bá hình ảnh bản thân với xung quanh.

Ông kể: "Hôm nay, chúng tôi gặp một người có hành vi như người máy; anh ta không biết và không hiểu mình là ai. Con người duy nhất mà anh ta biết đến chính là con người mà anh ta muốn được người khác nhìn nhận, đó là con người với những lời ba hoa sáo rỗng thay thế cho sự chân thành, nụ cười giả tạo thay thế cho tiếng cười trung thực, và điệu bộ thất vọng thay thế cho nỗi đau thực sự".

Những nét cá tính tích cực, vốn cần thiết cho sự thành công, chỉ tạo nên thành công thứ yếu. Tập trung vào cá tính mà bỏ qua tính cách cũng giống như chăm sóc lá mà bỏ quên rễ cây.

Nếu chỉ lo sử dụng các kỹ thuật và kỹ năng về cá tính để củng cố các mối tương tác xã hội của mình, thì chúng ta có thể cắt xén nền móng quan trọng của tính cách. Đơn giản vì ta không thể thu được quả khi cây không có gốc. Thành công cá nhân đi trước thành công tập thể. Khả năng tự chủ và tính tự giác là gốc rễ của các mối quan hệ tốt đẹp với mọi người.

Nếu sử dụng các chiến lược và chiến thuật gây ảnh hưởng để khiến người khác làm điều ta muốn, chúng ta có thể thành công trong ngắn hạn; nhưng qua thời gian, sự giả dối và thiếu chân thành của chúng ta sẽ làm họ mất lòng tin. Mọi điều chúng ta làm đều bị xem là mánh khóe lôi cuốn. Chúng ta có thể giỏi hùng biện, phong cách lôi cuốn và có ý định "đúng đắn", nhưng khi thiếu lòng tin, chúng ta sẽ không đạt được thành công chính yếu, lâu dài. Tập trung vào kỹ thuật gây ảnh hưởng cũng giống như việc học nhồi nhét ở trường: đôi khi bạn vượt qua kỳ thi, thậm chí đạt điểm cao; nhưng nếu không học hành thật sự nghiêm túc thì bạn sẽ không bao giờ có kiến thức vững chắc. Gieo gì gặt nấy mà!

Quy luật mùa vụ cũng đúng với các mối quan hệ lâu dài giữa con người. Trong hệ thống xã hội hay học thuật, bạn có thể xoay xở nếu biết cách "tham gia trò chơi". Bạn có thể tạo ấn tượng ban đầu thuận lợi bằng sự duyên dáng; bạn có thể chiến thắng khi uy hiếp đối phương. Nhưng các đặc điểm nhân cách thứ yếu tự nó không có giá trị vĩnh cửu trong các mối quan hệ lâu dài. Nếu không có sự chính trực sâu sắc và sức mạnh tính cách căn bản, các động cơ thực sự cuối cùng sẽ lộ ra và các mối quan hệ giữa con người sẽ đổ vỡ.

Nhiều người đạt được những thành công thứ yếu - địa vị xã hội, chỗ đứng, danh tiếng, của cải và tài năng - nhưng thiếu thành công chính yếu hay một tính cách tốt đẹp. Lỗ hổng này có thể thấy rõ trong tất cả mối quan hệ lâu dài của họ, dù là quan hệ với đối tác kinh doanh, với vợ/chồng, bạn bè hay con cái. Tính cách là yếu tố giúp người ta giao tiếp thông suốt nhất. Như triết gia Emerson (1803-1882) từng nói: "Con người bạn quan trọng hơn mọi lời bạn nói".

Người ta có thể có sức mạnh tính cách, nhưng thiếu các kỹ năng giao tiếp cơ bản - điều đó rõ ràng có ảnh hưởng đến chất lượng của các mối quan hệ của họ. Nhưng xét cho cùng, bản chất con người chúng ta có ý nghĩa hơn nhiều so với bất cứ điều gì chúng ta nói hay làm.

CHÚNG TA NHÌN NHẬN BẢN THÂN THẾ NÀO?

Cái nhìn của chúng ta về bản thân không chỉ ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của chính chúng ta, mà còn tác động đến cái nhìn của chúng ta về người khác. Thật vậy, chỉ đến khi nào chúng ta chú ý đến cách chúng ta nhìn bản thân mình - và nhìn người khác - thì chúng ta mới có thể hiểu cách những người khác nhìn và cảm nhận về bản thân họ và thế giới của họ. Một cách vô thức, chúng ta sẽ định hình ý kiến của chúng ta theo hành vi của họ mà vẫn nghĩ chúng ta khách quan.

Nếu cách nhìn của chúng ta về bản thân xuất phát từ lăng kính xã hội - các ý kiến, cảm nhận và mô thức của những người xung quanh - thì hình ảnh bản thân mà chúng ta nhìn thấy cũng giống như hình ảnh phản chiếu trên tấm gương thường thấy ở các “nhà cười”. Dữ liệu thu được rất lệch lạc và mất cân đối.

- Anh không bao giờ đến đúng giờ!

- Tại sao anh không bao giờ sắp xếp đồ đạc cho ngăn nắp?

- Chuyện này quá đơn giản mà sao anh không hiểu nhỉ?

Các chi tiết đó thường là sự phóng ra hơn là phản chiếu - phóng ra các mối bận tâm và các điểm yếu về tính cách của “đầu vào”, chứ không phản chiếu chính xác bản chất con người chúng ta.

Khi một người định nghĩa bản thân dựa trên các lăng kính xã hội, anh ta dễ lẫn lộn giữa hình ảnh phản chiếu từ tấm gương với con người thật của mình; anh ta có thể bắt đầu tin tưởng và chấp nhận hình ảnh trong tấm gương, thậm chí chối bỏ những hình ảnh khác tích cực hơn về mình, trừ phi hình ảnh đó cho thấy những điểm méo mó mà anh ta đã chấp nhận.

Thỉnh thoảng, tôi lại thực hiện một thí nghiệm nhỏ. Tôi yêu cầu mọi người lên danh sách cảm nhận của người khác về họ, rồi so sánh những cảm nhận này với cảm nhận của họ về chính mình. Kết quả là hơn một nửa số người tham gia thí nghiệm giật mình khi nhận ra rằng phần lớn hình ảnh về bản thân là nhìn qua lăng kính xã hội. Điều đó diễn ra một cách chậm rãi, âm thầm. Và nếu nhận thức đó cứ được giữ nguyên như thế thì nó sẽ làm họ tê liệt nghiêm trọng suốt cả cuộc đời.

Để khẳng định giá trị hay tiềm năng của một người, bạn cần nhìn anh ta với con mắt tin tưởng và đối xử với anh ta đúng theo tiềm năng của anh ta, chứ không dựa trên một số biểu hiện bên ngoài. Đại thi hào người Đức, Goethe (1749-1832) nói về điều này như sau: “Đối xử với một người đúng với bản chất người đó, thì anh ta vẫn là con người như vậy; đối xử với một người như hình mẫu mà anh ta có khả năng trở thành và phải trở thành, anh ta sẽ trở thành con người như thế”. Điều này không có nghĩa

là chúng ta phải tin tưởng anh ta vô điều kiện, mà là cần đối xử với anh ta một cách tôn trọng và tin tưởng anh ta một cách có điều kiện.

Một số người nói rằng bạn phải yêu quý bản thân trước khi bạn có thể yêu quý người khác. Đúng, nhưng nếu bạn không hiểu chính mình, không kiểm soát được bản thân thì sẽ rất khó để yêu quý bản thân mình, mà nếu có thì chỉ hời hợt.

Lòng tự trọng thực sự bắt nguồn từ khả năng chế ngự bản thân, từ tính độc lập và tính tương thuộc cùng thắng. Nếu các động cơ, lời nói và hành động của chúng ta xuất phát từ các kỹ xảo về mối quan hệ giữa con người với nhau (đạo đức cá tính), thay vì từ cái cốt lõi bên trong của chúng ta (đạo đức tính cách), người khác sẽ cảm nhận được sự bất an hay giả tạo đó, và chúng ta sẽ không duy trì các mối quan hệ hiệu quả và cùng thắng.

Nơi để chúng ta bắt đầu xây dựng bất cứ mối quan hệ nào là ở bên trong con người chúng ta, bên trong vòng tròn ảnh hưởng của chúng ta, bên trong tính cách của chúng ta. Khi chúng ta trở nên độc lập - luôn chủ động, tập trung vào các nguyên tắc đúng đắn, được thúc đẩy bởi giá trị, có khả năng tổ chức và thực hiện các ưu tiên của mình dựa trên sự chính trực - thì chúng ta có thể chọn lựa để có mối quan hệ tương thuộc, qua đó xây dựng các mối quan hệ phong phú, bền chặt và hiệu quả.

Tính hiệu quả cá nhân là nền tảng của tính hiệu quả trong mối quan hệ giữa các cá nhân. Chiến thắng cá nhân đi trước chiến thắng tập thể. Sức mạnh của tính cách và sự độc lập tạo ra nền móng cho sự tương tác hiệu quả với những người khác.

Dag Hammarskjold[4] có một câu nói sâu sắc: “Hy sinh bản thân cho một người đang cần đến bạn còn cao quý hơn lao động cật lực để cứu một đám đông nhàn rỗi”.

Nói cách khác, thật vô ích nếu tôi dành ra tám, mười hay mười hai giờ mỗi ngày; để phục vụ cho các dự án “ở đâu đó”, trong khi không có được mối quan hệ tốt đẹp với vợ tôi, các con tôi hay với đồng nghiệp gần gũi của tôi. Một khi mối quan hệ với người thân đổ vỡ, chúng ta phải mất nhiều công sức và thời gian để xây dựng lại, nhiều hơn cả những gì phải bỏ ra để hoàn thành dự án, hay công trình phục vụ cộng đồng.

Nhiều vấn đề xảy ra trong các tổ chức xuất phát từ những khó khăn trong mối quan hệ ở cấp cao - giữa hai đối tác trong một công ty, giữa chủ sở hữu và giữa tổng giám đốc với các phó tổng giám đốc… Để đương đầu và giải quyết những vấn đề này, những người trong cuộc phải có nhiều phẩm chất cao thượng hơn là chỉ chăm chỉ làm việc để phục vụ đám đông hay các dự án “ở đâu đó”.

BA NÉT TÍNH CÁCH

Ba nét tính cách sau đây rất quan trọng đối với sự thành công chính yếu:

• ***Chính trực.*** Tôi định nghĩa chính trực là giá trị chúng ta đặt vào bản thân mình. Khi chúng ta nhận

diện rõ các giá trị của mình và chủ động thực hiện theo những giá trị này hàng ngày, chúng ta sẽ xây dựng được ý thức và ý chí độc lập bằng cách thực hiện đúng các cam kết. Nếu không thể thực hiện các cam kết đối với bản thân cũng như với những người khác thì các cam kết của chúng ta trở nên vô nghĩa. Chúng ta biết điều đó, những người khác cũng biết điều đó. Họ cảm nhận được sự không thành thật của chúng ta và trở nên cảnh giác.

• ***Chín chắn.*** Định nghĩa hay nhất và dễ áp dụng nhất về sự chín chắn trong cảm xúc chính là định nghĩa mà tôi học được vào năm 1955 từ Hrand Saxenian, giáo sư môn Kiểm Soát tại Trường Kinh doanh Harvard, theo đó, bản chất của sự chín chắn là "sự cân bằng giữa lòng can đảm và sự suy xét". Định nghĩa đầy đủ và phương pháp nghiên cứu gốc của ông đăng trên *Tạp chí Kinh doanh Harvard* (số Tháng 1-2 năm 1958). Nếu một người thiếu sự chín chắn và sức mạnh tình cảm, anh ta sẽ tìm cách vay mượn sức mạnh đó từ địa vị, quyền lực, học vị, tuổi tác hay từ các mối quan hệ của mình.

Lòng can đảm giúp đạt được các kết quả mấu chốt, còn sự suy xét sẽ bảo đảm cho lợi ích dài hạn của những người có liên quan. Thật vậy, sứ mệnh căn bản của việc kiểm soát sự chín chắn là nâng cao tiêu chuẩn và chất lượng cuộc sống của mọi người.

• ***Tư duy rộng rãi.*** Nói chung mọi người đều có phần của mình. Tư duy rộng rãi này bắt nguồn từ ý thức sâu sắc về giá trị và sự an toàn cá nhân, mà kết quả nằm ở sự chia sẻ thành quả, lợi nhuận và trách nhiệm. Điều đó mở ra các lựa chọn sáng tạo mới và các phương án thay thế, chuyển niềm vui và sự thỏa mãn của cá nhân đến với mọi người, thừa nhận các khả năng vô hạn của sự tương tác tích cực, trưởng thành và phát triển.

Đa số chúng ta bị tiêm vào đầu tư duy khan hiếm. Chúng ta cho rằng cuộc sống như một chiếc bánh mà nếu ai đó lấy được phần nhiều thì ta chỉ còn lại phần ít. Sự hẹp hòi chính là do mô thức được - mất của cuộc sống. Người hẹp hòi rất khó khăn trong việc chia sẻ thành công, uy tín, quyền lực hay lợi nhuận. Họ cũng rất khó cảm thấy vui khi biết người khác thành công, ngay cả đối với các thành viên trong gia đình hay bạn bè, đồng nghiệp thân thiết của họ. Họ cảm thấy bị mất phần khi người khác đạt được thành công nào đó.

Một nhân cách chính trực, chín chắn và rộng lượng sẽ tạo ra quan hệ tương tác đích thực mà không kỹ xảo nào thay thế được. Tính cách của bạn luôn tỏa sáng và truyền tín hiệu, nhờ đó mà người khác có thể tin tưởng bạn.

BẮT ĐẦU TỪ BÊN TRONG HAY TỪ BÊN NGOÀI?

Những giải pháp lâu dài để xử lý vấn đề, để đạt được hạnh phúc và thành công bền vững đều bắt đầu từ bên trong.

Tư duy bắt đầu từ bên trong cho rằng nếu muốn xây dựng lòng tin để tạo ra các thỏa thuận cùng thắng và các giải pháp đồng tâm hiệp lực, chúng ta phải kiểm soát được cuộc sống của chính mình và đặt các nhu cầu trước mắt sau các mục đích và nguyên tắc cao hơn. Thành công cá nhân đi trước thành công tập thể. Việc đưa ra và giữ lời hứa với bản thân phải đi trước việc đưa ra và giữ lời hứa với

những người khác. Và đó là một quá trình liên tục, một đường xoắn ốc đi lên của sự trưởng thành dẫn đến các hình thức cao hơn của tính độc lập và sự tương thuộc.

Những vấn đề quan trọng sâu xa mà chúng ta đương đầu không thể được giải quyết ở mức độ bề mặt. Chúng ta cần một mức độ tư duy mới - dựa trên các nguyên tắc về việc quản lý có hiệu quả - và cần phương pháp tiếp cận tập trung vào nguyên tắc, dựa vào tính cách và "bắt đầu từ bên trong".

Bắt đầu từ bên trong nghĩa là bắt đầu từ cái tôi - với phần nằm sâu nhất của bản ngã - với các mô thức, tính cách và các động cơ của bạn. Do vậy, nếu muốn có một cuộc hôn nhân hạnh phúc, bạn hãy phát ra năng lượng tích cực và bỏ qua năng lượng tiêu cực. Nếu muốn có những đứa con ngoan ngoãn, bạn hãy là một bậc cha mẹ hiểu biết, thông cảm, nhất quán và đáng yêu. Nếu muốn tự do, thoải mái hơn trong công việc, bạn hãy là một nhân viên có trách nhiệm, hữu ích và đóng góp nhiều hơn. Nếu muốn được tin cậy, bạn hãy thể hiện mình là người đáng tin cậy. Nếu muốn có những thành công thứ yếu vốn được xã hội công nhận, trước hết bạn hãy tập trung cho thành công chính yếu của tính cách.

Tôi chưa bao giờ thấy những giải pháp lâu dài để xử lý vấn đề, để có hạnh phúc và thành công bền vững lại bắt đầu từ bên ngoài. Kết quả của phương pháp tiếp cận từ bên ngoài là tạo ra những con người bất hạnh, cảm thấy mình là nạn nhân và bất lực, những người luôn đổ lỗi và cho rằng mọi thất bại của mình bắt nguồn từ điểm yếu của người khác hay hoàn cảnh. Tôi đã chứng kiến các cuộc hôn nhân bất hạnh do người vợ hoặc người chồng đều muốn người kia phải thay đổi, người này tố cáo "tội lỗi" của người kia, muốn uốn nắn người kia theo ý mình. Tôi cũng chứng kiến các tranh chấp giữa giới chủ và người lao động mà người ta mất rất nhiều thời gian và sức lực để cố lập ra các quy định nhằm ép đối phương hành động như khi người ta thật sự tin tưởng lẫn nhau vậy.

Nguồn gốc chính của các vấn đề đang tiếp diễn ở nhiều công ty và các nền văn hóa là do mô thức xã hội bắt đầu từ bên ngoài đang chi phối. Mọi người đều được thuyết phục để tin rằng vấn đề nằm "bên ngoài" và nếu "họ" (những người khác) "thay đổi" hay bất thình lình "biến mất" thì vấn đề sẽ tự động được giải quyết.

Các nguyên tắc về tính hiệu quả được khắc sâu bên trong chúng ta, trong lương tâm và trong sự phản ánh lặng lẽ của chúng ta về kinh nghiệm sống. Để nhận ra và tiếp thu các nguyên tắc đó và để sử dụng chúng nhằm đáp ứng các mối quan tâm sâu sắc của mình, chúng ta cần thay đổi tư duy, thay đổi mô thức cũ sang mô thức mới, sâu sắc hơn - mô thức "bắt đầu từ bên trong".

RÈN LUYỆN VÀ TUÂN THEO LƯƠNG TÂM

Điều cốt yếu để thực hiện tư duy bắt đầu từ bên trong - mô thức của sự thành công chính yếu - là rèn luyện và tuân theo lương tâm - khả năng thiên phú độc đáo của con người có thể nhận biết sự đồng nhất hay dị biệt giữa chúng ta với các nguyên tắc đúng đắn và nâng chúng ta lên ngang tầm với các nguyên tắc đó.

Cũng giống như việc rèn luyện ý chí và cơ bắp quan trọng đối với vận động viên còn rèn luyện trí tuệ cần thiết cho một học giả, việc rèn luyện lương tâm cũng quan trọng đối với sự thành công chính yếu.

Tuy nhiên, rèn luyện lương tâm còn đòi hỏi tính kỷ luật cao hơn: bạn phải sống chính trực, thường xuyên đọc các tác phẩm truyền cảm hứng và tư duy theo những tư tưởng cao thượng. Những thứ văn hóa phẩm thấp hèn, thô tục hay khiêu dâm có thể nuôi dưỡng mầm mống đen tối trong tâm hồn, làm tê liệt sự nhạy cảm tinh tế của chúng ta và làm hoen ố lương tâm xã hội.

Rèn luyện lương tâm bắt đầu từ trong gia đình, ngay từ khi con người mới sinh ra và tiếp tục mãi về sau thông qua tấm gương và quy tắc ứng xử của cha mẹ. Nhưng khi một người biết thay đổi nhu cầu, anh ta sẽ tìm cách tự nâng cao khả năng rèn luyện cho mình. Anh ta nhận ra rằng việc tiến theo đường xoắn ốc đòi hỏi sự học hỏi, sự cam kết và thực hiện - và lại tiếp tục học hỏi, cam kết và thực hiện ở mức độ cao hơn.

Những người đạt được thành công chính yếu luôn ý thức về tinh thần tự chủ đối với mọi việc trong cuộc đời họ, bao gồm cả thời gian, tài năng, tiền bạc, tài sản, các mối quan hệ, gia đình và cơ thể họ. Họ nhận ra sự cần thiết phải sử dụng mọi nguồn lực của mình cho các mục tiêu tích cực và họ mong muốn được tham gia thực hiện các mục tiêu đó. Họ lấy ân báo oán, lấy nhẫn nại đối lại sự nôn nóng. Họ phát huy điểm tốt của những người xung quanh bằng cách chúc phúc lành khi bị nguyền rủa; họ rộng lượng, tha thứ và bỏ qua; họ tin tưởng bản chất tốt đẹp của con người và sự chiến thắng cuối cùng của chân lý.

Khi một người tự biện hộ, bào chữa hay thanh minh, hoặc hành xử kiểu ăn miếng trả miếng, anh ta sẽ bị hút vào những năng lượng tiêu cực. Anh ta và đối thủ của mình sẽ tàn phá lẫn nhau bằng mọi cách từ dụ dỗ, bạo lực, bỏ mặc, kiện tụng cho tới xâu xé, tranh giành quyền lực, hoặc tranh đấu một mất một còn để rồi cùng tự hủy diệt.

NỀN TẢNG ĐỂ PHÁT TRIỂN

Bạn không thể trao quyền nếu không cảm thấy tin cậy. Nếu không tin những người cùng làm việc, bạn sẽ phải sử dụng biện pháp kiểm soát thay vì trao quyền. Nếu bạn thực sự tin tưởng họ và thỏa thuận với họ về kết quả công việc cần đạt được, bạn có thể tiến hành việc trao quyền và sắp xếp cơ cấu tổ chức cho phù hợp. Trong các tổ chức được cấu trúc tốt, tất cả mọi chi tiết đều nhằm giúp cho nhân viên ở đó đạt năng suất và hiệu quả cao, đáp ứng các mục tiêu về một kết quả cùng thắng cho cả hai bên. Nếu bạn sắp xếp sai cơ cấu và quy trình, bạn sẽ không có sự trao quyền hay sự tin tưởng.

Trong các cuộc hội thảo của mình, tôi thường hỏi các nhà quản lý:

- Bao nhiêu người trong số các bạn đã được đào tạo về trao quyền và cùng tham gia quản lý?

Hầu hết mọi người đều giơ tay. Tôi hỏi tiếp:

- Và điều gì xảy ra nếu bạn cố trao quyền cho người khác khi không có sự tin tưởng?

Tất cả đều nói:

- Không hiệu quả! Tôi phải quay trở lại với phương pháp quản lý chặt chẽ theo mục tiêu hay một phương pháp kiểm soát nào đó để duy trì trật tự cho môi trường làm việc.

- Vậy tại sao các bạn tiếp tục tập trung vào việc đào tạo quản lý? Các bạn ảo tưởng rằng mình đang chữa gốc rễ căn bệnh, trong khi các bạn chỉ cố điều trị triệu chứng bên ngoài - các bạn có thể cảm thấy cơn đau cấp tính tạm thời dịu đi, nhưng các bạn không hề chữa trị căn bệnh mạn tính? - Tôi lại hỏi. - Có bao nhiêu người trong số các bạn cho rằng giải pháp chính là phải tổ chức lại, sắp xếp lại?

Một nửa trong số đó giơ tay.

- Bao nhiêu người trong số các bạn thấy giải pháp chính là phải thiết lập lại các hệ thống?

Một phần ba giơ tay. Rồi tôi hỏi:

- Kết quả của toàn công ty sẽ như thế nào nếu các bạn vẫn chưa đạt được kết quả ở cấp độ cá nhân và cấp độ mối quan hệ giữa các cá nhân?

Và câu trả lời:

- Tai họa!

Mọi người cùng nhất trí là chúng ta đang đối diện với một cấu trúc tổng thể và thống nhất. Nếu tiếp cận vấn đề bằng một cách thức nào đó thay vì bằng sự lãnh đạo theo nguyên tắc ở cả bốn cấp độ, thì những nỗ lực của bạn là “cần nhưng không đủ”.

Nếu chủ doanh nghiệp và nhà quản lý thiếu tính cách hay năng lực, họ sẽ không trao quyền, lợi nhuận và công lao cho những người khác. Hoặc giả nếu có thì họ lại cảm thấy như mình đang lâm nguy. Họ cần sử dụng phương pháp tiếp cận từ bên trong, trước hết là giải quyết vấn đề tính cách và năng lực nhằm xây dựng lòng tin để có thể trao quyền - rồi từ đó mới có cơ sở giải quyết các vấn đề cơ cấu và hệ thống tổ chức. Nếu vẫn chưa học được cách tư duy “bắt đầu từ bên trong” thì các nhà quản lý vẫn chưa thể giải quyết các vấn đề cơ bản của công ty, cũng như không thể thực sự trao quyền, cho dù họ luôn miệng nói về sự trao quyền.

Chúng ta phải cố gắng nâng cao tính cách và năng lực để có thể giải quyết các vấn đề cơ cấu và có tính hệ thống. Nên nhớ, trước tiên cần làm việc với “người lập trình”, nếu bạn muốn cải thiện chương trình. Chính con người tạo ra chiến lược, cấu trúc, các hệ thống và phong cách của tổ chức, vốn chỉ là công cụ hỗ trợ cho trí óc và trái tim con người.

CHƯƠNG 5: PHÁ VỠ QUÁ KHỨ

Hầu hết những đột phá có ý nghĩa đều là kết quả của sự cương quyết đoạn tuyệt với lối tư duy cũ kỹ.

Trong khoa học, những thay đổi đột biến, các cuộc cách mạng tư tưởng, bước nhảy vọt vĩ đại của hiểu biết và các cuộc giải phóng bất ngờ khỏi những giới hạn cũ được gọi là những "biến đổi mô thức"[5] Những biến đổi này dẫn đến cách tư duy rất mới về những vấn đề cũ.

Thuật ngữ *mô thức* có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp, là mô hình hay bản đồ giúp người ta hiểu hay giải thích các mặt của thực tiễn. Trong khi một cá nhân có thể đạt được những tiến bộ nhỏ bằng cách trang bị các kỹ năng mới, thì những bước nhảy vọt về thành tựu và tiến bộ mang tính cách mạng đòi hỏi phải có những tấm bản đồ mới, các mô thức mới, tư duy mới và thế giới quan mới.

Từ xa xưa, con người đã có tấm bản đồ để phản ánh sự hiểu biết của mình về thế giới và tấm bản đồ đó không hề thay đổi cho đến khi một chuyên gia hàng hải, một thủy thủ can đảm, Christopher Columbus (1451-1506) thách thức quan điểm chung của xã hội đương thời bằng cách lái con thuyền xuyên qua Đại Tây Dương, trực chỉ hướng Tây đi mãi với hy vọng tìm ra con đường mới để đến bán đảo Ấn Độ. Mặc dù không tìm ra Ấn Độ, nhưng chuyến đi đó đã tìm ra lục địa mới: châu Mỹ. Và ông đã làm thay đổi tấm bản đồ cũ - mô thức cũ của thế giới. Sự đoạn tuyệt của ông với lối tu duy cũ đã mang lại một sự đột phá có ý nghĩa trong lịch sử thế giới.

CHUỖI NGUYÊN TẮC TRUNG TÂM

Một người theo tinh thần phục hưng khác là Nicolaus Copernicus (1473-1543). Ông đã xây dựng một tấm bản đồ các vì sao, tương tự như Columbus đã phát triển tấm bản đồ mới về các đại dương.

Vào thời đó, các nhà thiên văn học đều chấp nhận lý thuyết của nhà thiên văn học Ai Cập, Ptolemy, rằng trái đất là trung tâm của vũ trụ và không hề chuyển động. Copernicus đã chứng minh rằng trái đất chuyển động nhanh trong không gian, còn mặt trời mới nằm ở vị trí trung tâm. Mặc dù mô hình mặt trời ở trung tâm của ông bị một số người cho là dị giáo, một số người khác cho là sự phỉ báng đấng linh thiêng, Copernicus vẫn cương quyết bác bỏ luận điểm cũ để khởi sự một cuộc cách mạng đánh dấu sự khởi đầu của nền khoa học hiện đại.

Trong cuốn sách của mình mang tên *De Revolutionibus Orbium Caolestium (Về chuyển động quay của các thiên thể)*, Copernicus viết: "Việc gắn sự chuyển động cho trái đất hẳn là điều hoàn toàn phi lý đối với những người mà hàng thế kỷ qua tin rằng trái đất được đặt bất động ở tâm vũ trụ. Nhưng tôi không lùi bước trước sự chỉ trích của bất cứ ai. Qua sự quan sát lâu dài và thường xuyên, và qua việc làm theo một bộ nguyên tắc cố định, tôi không chỉ phát hiện ra rằng trái đất chuyển động, mà còn biết rằng các trật tự và độ lớn của tất cả các ngôi sao và các bầu khí quyển, ngay cả các bầu trời, được liên

kết chặt chẽ với nhau đến mức không có thứ gì ở bất cứ nơi nào trong đó có thể bị dịch chuyển khỏi vị trí mà không gây ra sự hỗn loạn tại tất cả các bộ phận còn lại của toàn thể vũ trụ".

Xuyên suốt lịch sử, các nhà lãnh đạo đã sử dụng các mô hình và các "bản đồ" khác nhau để quản lý con người, bao gồm từ mô thức sơ khai "cây gậy và củ cà rốt" khi phần thưởng và hình phạt được sử dụng để tạo ra năng suất, cho đến các mô hình phức tạp hơn về mối quan hệ giữa con người và nguồn nhân lực dựa trên các chiến lược gây ảnh hưởng và các biện pháp tham gia.

Hy vọng của tôi là giúp mang lại một sự thay đổi mô thức trong việc đào tạo quản lý bằng cách không chỉ tập trung vào một tấm bản đồ khác, mà còn một chiếc la bàn khác, đó là *Lãnh đạo theo Nguyên tắc*. Sử dụng mô thức này, các nhà lãnh đạo có thể hy vọng biến đổi tổ chức của mình và những con người ở đó bằng cách trao đổi tầm nhìn, làm rõ các mục tiêu, làm cho hành vi luôn phù hợp với niềm tin, đồng thời gắn kết thủ tục với các nguyên tắc, vai trò và mục đích. Chỉ khi đó, người ta mới có thể đạt được một nhận thức sâu sắc về sự cống hiến cá nhân thông qua các cam kết của họ đối với sứ mệnh của tổ chức.

Thông thường, chúng ta không thể tiếp nhận mô thức mới nếu chưa từ bỏ mô thức cũ. Nếu không từ bỏ các giả định thiếu căn cứ về con người, chúng ta không thể kỳ vọng những cải thiện bền vững trong tổ chức, không thể gia tăng nguồn lực bằng việc sử dụng những kỹ xảo quản lý có tính thủ đoạn, cũng như không thể gắn lại Humpty Dumpty[6] bằng cách bổ sung thêm ngựa và người.

Phong cách lãnh đạo của một người sẽ phản ánh bản chất của người đó thông qua ý nghĩ và tình cảm được bộc lộ ra. Bất cứ điều gì chúng ta coi là trọng tâm cuộc sống của mình - công việc hay thú vui, bạn bè hay đối thủ, gia đình hay tài sản, vợ/chồng hay cái tôi, các nguyên tắc hay đam mê - đều sẽ ảnh hưởng đến nhận thức của chúng ta. Và nhận thức sẽ điều khiển niềm tin, thái độ và hành vi của chúng ta.

Tôi ủng hộ ý tưởng "hướng dẫn mọi người những nguyên tắc đúng đắn và để họ tự điều khiển chính mình" như một phương pháp tiếp cận sáng suốt trong quản lý và lãnh đạo. Các cá nhân và các tổ chức cần được dẫn dắt và chi phối bởi các nguyên tắc đã được chứng minh. Đây là những quy luật tự nhiên và các giá trị xã hội mang tính chi phối đã dần dần thâm nhập vào mọi thể chế xã hội, mọi nền văn minh có trách nhiệm trong nhiều thế kỷ qua. Chúng xuất hiện dưới hình thức các giá trị, ý tưởng, chuẩn mực và những lời giáo huấn có tác dụng nâng cao tư tưởng, tình cảm cao thượng, đem lại sự mãn nguyện, sức mạnh tinh thần và truyền cảm hứng cho con người.

Giống như sự biến đổi mô thức trong khoa học, sự thay đổi mô hình quản lý có thể làm thay đổi hoàn toàn thế giới quan của con người, cuối cùng làm biến đổi tổ chức của con người. Trong khi các nhà quản lý tập trung vào lợi nhuận, các nhà lãnh đạo phải nhìn xa hơn để có tầm nhìn và định hướng rõ ràng.

Có câu ngạn ngữ là "Ở đâu không có tầm nhìn, ở đó con người bị tiêu diệt" - vì người ta chọn lựa và theo đuổi các mục tiêu mà không xác định trước sứ mệnh và làm rõ các giá trị của mình. Hậu quả là

sau khi leo lên nấc thang cao nhất, họ mới ngỡ ngàng phát hiện ra rằng chiếc thang đã bị đặt nhầm chỗ.

CÁC QUÁ TRÌNH GIẢI PHÓNG TIỀM NĂNG

Nhà bác học người Anh, Isaac Newton (1642-1727), đã gói gọn các quy luật vật lý về lực và trọng lực thành một lý thuyết chung, phù hợp với thời đại của ông. Nhưng nguồn năng lượng to lớn chứa bên trong nguyên tử vẫn chưa được khám phá cho đến khi Albert Einstein (1879-1955) tìm ra chiếc chìa khóa. Nguyên tắc về tính tương đối của ông đã xem vật chất và năng lượng là các yếu tố có thể trao đổi qua lại, chứ không phải tách biệt, và điều đó đã mang đến một cuộc cách mạng về tư duy khoa học với các khái niệm mới về thời gian, không gian, khối lượng, sự chuyển động và lực hấp dẫn.

Trong tác phẩm *Autobiographical Notes (Các ghi chép về tiểu sử)*, Einstein viết: "Newton, hãy tha lỗi cho tôi. Ông đã tìm ra con đường duy nhất mà ở thời đại của ông chỉ có thể được phát hiện bởi một con người với những năng lực trí tuệ và sáng tạo cao nhất. Các khái niệm mà ông đưa ra vẫn còn chi phối cách chúng tôi suy nghĩ về vật lý, mặc dù giờ đây chúng tôi biết rằng chúng phải được thay thế bằng các khái niệm mới, tách biệt khỏi phạm vi trải nghiệm thiển cận nếu chúng tôi muốn hiểu biết sâu sắc hơn về cách thức mà các sự vật tương tác lẫn nhau".

Khi một nguyên tử nhỏ bé bị chia tách, nguồn năng lượng và sức mạnh to lớn sẽ được giải phóng. Tương tự, mục tiêu của bất cứ chương trình phát triển nguồn nhân lực nào cũng là nhằm giải phóng được sức mạnh và tiềm năng sáng tạo to lớn của con người bằng cánh đưa họ tham gia vào một sự thay đổi và một quá trình phát triển có ý nghĩa.

Lãnh đạo theo nguyên tắc xem động lực cao nhất của con người là nhận thức về sự cống hiến cá nhân, xem con người như những tài sản đáng giá nhất của tổ chức, như người quản lý các nguồn lực nhất định, mà quản lý chính là chìa khóa cho việc phát hiện, phát triển và quản trị tất cả các tài sản khác. Mỗi con người được nhìn nhận như một tác nhân tự do, có khả năng đạt được những thành tựu lớn lao, chứ không phải một nạn nhân bị giới hạn bởi các điều kiện hay hoàn cảnh sống.

Nội dung đào tạo cần thiết cho mô thức này là định hướng về quá trình, chứ không định hướng về sản phẩm. Quá trình phát triển tổ chức trước hết là tập hợp và phân tích các dữ liệu; thứ hai - lựa chọn các ưu tiên, các giá trị và mục tiêu; thứ ba - xác định và đánh giá các phương án thay thế; thứ tư - lập kế hoạch và quyết định các bước hành động; và thứ năm - so sánh các kết quả với các mục tiêu ban đầu.

Quá trình phát triển sau đây phải là một phần cấu thành của bất cứ chương trình huấn luyện nào: Trước hết, nắm bắt nội dung tài liệu, tức là phần tinh túy của những gì được trình bày - đầu tiên là tìm hiểu về các nguyên tắc cơ bản. Thứ hai, mở rộng những gì bạn đã học - bổ sung các ý tưởng và suy nghĩ của riêng bạn. Thứ ba, truyền đạt tài liệu - chia sẻ điều bạn đã học với những người khác để gia tăng sự hiểu biết, để tạo ra một tiếng nói chung về sự thay đổi, và để mở khóa cho những nhận thức của người khác về bạn. Thứ tư, áp dụng các nguyên tắc - đưa chúng vào thử nghiệm ngay trong hoàn cảnh hiện tại của bạn. Và thứ năm, theo dõi các kết quả.

Mọi sự trưởng thành thực sự đều được đặc trưng hóa bởi quá trình phát triển từng bước này. Khi các

cá nhân được huấn luyện về nguyên tắc quản lý thông qua quy trình này, họ sẽ được giải phóng khỏi những giới hạn cũ, thói quen cũ, họ sẽ có động lực ngày càng lớn được định hướng từ bên trong. Khi được đào tạo theo phương pháp đó, các cá nhân sẽ tìm ra cách thức để làm cho cơ cấu, hệ thống và phong cách tổ chức ngày càng đồng nhất với sứ mệnh, các giá trị, vai trò và các mục tiêu của họ.

CHƯƠNG TRÌNH PHÁ VỠ CÁC RÀO CẢN

Phi công Chuck Yeager đã mở đầu kỷ nguyên bay siêu thanh vào ngày 14/10/1947, khi ông phá vỡ rào cản âm thanh và "bức tường vô hình" của nó. Một số nhà khoa học thời đó đã có những "dữ liệu chắc chắn" rằng bức tường âm thanh không thể bị xuyên thủng. Một số người khác còn dự đoán tệ hại rằng cả phi công lẫn chiếc máy bay sẽ bị vỡ tan tành ở tốc độ Mach 1[7] hoặc phi công sẽ bị mất giọng nói, hồi chuyển tuổi tác hay bị thương tích nặng nề… Bất chấp tất cả những thông tin đó, vào ngày 4/10/1947 lịch sử ấy, Yeager đã đạt tốc độ 1.120 km/giờ (Mach 1,06) trên chiếc máy bay Bell Aviation X-1. Ba tuần sau đó, ông tăng tốc lên đến Mach 1,35; sáu năm sau, ông bay với một tốc độ khó tin là 2.594 km/giờ (Mach 2,44) và chấm dứt câu chuyện hoang đường về một bức tường âm thanh không thể xuyên thủng.

Đã phá vỡ được "rào cản âm thanh", song chúng ta còn phải đối mặt với cái mà nhiều người cho là một trở ngại còn to lớn hơn trên đường tiến bộ, đó là "rào cản con người". Đối với nhiều nhà quản lý hiện nay, việc phá vỡ "rào cản con người" hay trạng thái ỳ cũng khó khăn không kém việc phá vỡ "hàng rào âm thanh" đối với các kỹ sư hàng không vào bốn thập niên trước.

Vì sao? Vì con người vẫn thường được xem là những giới hạn, nếu không muốn nói là những khoản nợ, thay vì là lợi thế và tài sản. Do vậy, hiệu năng thấp thường được gắn với cơ cấu, hệ thống, thủ tục và quy trình của tổ chức. Một số giám đốc lèo lái các doanh nghiệp "một động cơ" - tức là chỉ chạy bằng cánh quạt ở tốc độ thấp và tầm thấp - đoan chắc rằng bất kỳ điều gì hứa hẹn có hiệu năng cao cũng sẽ làm cho họ bị mất kiểm soát và sụp đổ.

Trong khi đó, một vài nhà quản lý can đảm và được đào tạo tốt đang phá vỡ rào cản con người huyền bí đó, đồng thời chứng minh rằng việc tăng 500% hiệu năng con người - chứ không chỉ 5% - là điều có thể thực hiện được mà không làm cho ai bị mất giọng nói, hồi chuyển tuổi tác hay bị tổn thương thân thể cả. Thật ra, con người trong các tổ chức hiệu năng cao có xu hướng khỏe mạnh hơn và hạnh phúc hơn. Bởi vì họ được đối xử như nguồn lực quý giá nhất của tổ chức đó, họ hỗ trợ nhau tạo ra những bước nhảy vọt về chất lượng và năng suất. Họ cũng tìm cách để được đào tạo về những nguyên tắc và cách thức "quản lý siêu thanh", và có niềm tin vào tiềm năng con người.

Các chương trình đào tạo và phát triển tất nhiên phải xuất phát từ tầm nhìn, sứ mạng và các nguyên tắc của tổ chức, đồng thời nên tạo điều kiện cho mọi người vươn cao, vươn xa, dũng cảm bước vào tương lai, được dẫn dắt bởi trí tưởng tượng hơn là ký ức, và cuối cùng vượt qua nỗi sợ hãi và thất bại trong quá khứ. Các cá nhân và tổ chức cần thực hiện một bước nhảy vọt về hiệu năng, tạo ra sự thay đổi lành mạnh về thói quen và khuôn mẫu; nếu không muốn công việc vẫn như cũ và không hiệu quả.

VƯỢT QUA SỨC TRÌ KÉO CỦA QUÁ KHỨ

Để phá bỏ các thói quen cũ và tạo lập các thói quen mới, bạn hãy học cách vượt qua các lực kìm hãm và phát huy các lực thúc đẩy để tạo ra những thành tích cá nhân nho nhỏ mỗi ngày. Muốn vượt qua sức trì kéo của quá khứ, chủ yếu bạn phải xác định rõ ràng về bản thân và có một mục đích mạnh mẽ. Bạn phải biết mình là ai và muốn đạt được cái gì.

Những con người hiệu quả đều có chương trình hành động của mình. Thời gian biểu là đầy tớ, chứ không phải là ông chủ của họ. Họ tổ chức lịch làm việc hàng tuần và điều chỉnh hàng ngày, nhưng không tùy tiện thay đổi kế hoạch. Họ sống kỷ luật, tập trung và không bị phụ thuộc vào tâm trạng hay hoàn cảnh. Họ dành thời gian chính cho các kế hoạch, dự án quan trọng và công việc sáng tạo, chỉ xử lý công việc giấy tờ một lần và nói chung tránh công việc giấy tờ, trừ phi họ chủ tâm làm việc đó.

Tôi định nghĩa kỷ luật là khả năng đưa ra và giữ lời hứa, cũng như tôn trọng các cam kết. Đó là điều then chốt để vượt qua sức trì kéo của quá khứ. Nếu bắt đầu từ những lời hứa nhỏ, chúng ta có thể dần dần củng cố ý thức về danh dự bản thân, từ đó bồi đắp khả năng đưa ra và giữ đúng những lời hứa quan trọng. Kết quả là ý thức về danh dự cá nhân sẽ mạnh mẽ hơn tâm trạng của chúng ta. Khi đó, chúng ta sẽ cân nhắc các lời hứa, vì đã hứa là phải làm.

Sẽ hữu ích nếu chúng ta ghi ra các điều cam kết và đặt ngay trước mặt. Tôi đã tạo ra một công cụ riêng để làm điều đó - Chương trình Tổ chức 7 Thói quen. Việc ghi chép các vai trò và mục tiêu sẽ giúp củng cố quyết tâm, đồng thời nhắc chúng ta phân chia thời gian và các nguồn lực khác một cách hợp lý để hoàn thành lời hứa.

Bạn có thể bắt đầu quy trình nói trên bằng lời hứa thức dậy vào một giờ nhất định mỗi sáng, bất luận tâm trạng thế nào. Kế đó, hãy hứa rằng bạn sẽ sử dụng giờ đầu tiên trong ngày vào việc hữu ích - như lên kế hoạch và chuẩn bị lịch làm việc cho ngày hôm đó. Và hãy tiếp tục như thế. Bạn sẽ phát hiện ra sức mạnh lớn lao trong nguyên tắc giữ đúng các lời hứa và tôn trọng các cam kết - điều sẽ dẫn đến lòng tự trọng và chính trực mạnh mẽ, vốn là nền tảng của mọi thành công.

BA LỰC CẢN LỚN

Chúng ta biết rằng để cất cánh và vượt qua sức hút của trái đất, các phi thuyền phải tiêu tốn nhiều năng lượng hơn khi chúng đi hàng triệu dặm rồi quay trở lại trái đất. Tương tự, chúng ta cần nhiều nỗ lực hơn khi khởi đầu một cách hành xử mới. Các thói quen cũ phát ra một lực trì kéo rất mạnh. Chẳng hạn, hôm nay chúng ta quyết tâm bỏ thói quen ăn uống vô độ nhưng rồi chỉ ngay hôm sau, chúng ta đã phải tái lập quyết tâm đó. Chúng ta có thể hứa hẹn thôi trì hoãn viết những lá thư cần thiết và bắt tay vào các dự án quan trọng nhưng không cấp bách, nhưng rồi lại sa vào vòng xoay tệ hại cam kết-phá vỡ cam kết. Khi đó, chúng ta bắt đầu băn khoăn không biết liệu có nên đưa ra bất cứ cam kết nào nữa không.

Làm sao để phá bỏ các thói quen xấu và tập thói quen tốt? Trước hết, chúng ta phải đo đếm các tổn thất sẽ xảy ra khi cứ hứa rồi nuốt lời. Nếu không hoàn thành việc đã khởi sự, chúng ta sẽ bị những

người khác chế giễu và chính chúng ta cũng coi thường con người mình. Chúng ta phải nhận ra các lực kìm hãm để có một lực đẩy thích đáng.

Các phân tích về trọng trường khẳng định rằng trong mọi môi trường đều tồn tại lực kìm hãm mạnh mẽ để kéo lùi mọi lực tác động mới. Các thói quen cũ có một sức trì kéo ghê gớm và bất kỳ nỗ lực nghiêm túc nào nhằm thay đổi một thói quen cũng cần tính đến lực này. Phá bỏ những thói quen đã hằn sâu như tính chần chừ, sự chỉ trích chê bai, ăn uống quá mức hay ngủ quá nhiều… đều cần đến nghị lực. Chúng ta có thể giải quyết những vấn đề căn bản về tính cách và thực hiện một số biến đổi hay chuyển hướng triệt để.

Thông thường, chỉ quyết tâm và nghị lực thôi thì chưa đủ, mà chúng ta có thể cần đến sức mạnh tổng lực - “liên minh” với những người có cùng quyết tâm, tạo mối quan hệ gắn kết để cùng thực hiện một điều gì đó.

Mặc dù vậy, sự thay đổi vẫn rất khó khăn, nhất là trong giai đoạn đầu. Một khi quyết định thay đổi, vươn lên, chúng ta có thể sẽ phải hy sinh quyền “tự do” làm những gì mình thích hay hành động ngẫu hứng, cho tới khi các thói quen mới được xác lập vững chắc và thói quen làm việc theo lối cũ mất dần. Chúng ta sẽ phải trải qua một quá trình “cai nghiện” đối với những nỗi khát khao, lề thói và xu hướng cũ.

Giống như các phi hành gia bị tác động bởi các lực tự nhiên khi họ vượt qua sức hút của trái đất, chúng ta cũng phải trải nghiệm những khó khăn khi cố vượt qua sức trì kéo của thói quen.

Có ba sức mạnh lớn cột chặt chúng ta vào những thói quen xấu, đó là sự thèm muốn, kiêu căng và tham vọng. Chúng ta đã bàn về các sức mạnh này trong Chương 3, ở đây tôi xin tóm lược như sau.

• ***Thứ nhất, thèm muốn và đam mê.*** Tất cả chúng ta đều có những lúc đầu hàng trước sự thèm muốn - chẳng hạn, sự khát khao và thèm thuồng các món ăn, thức uống. Nhiều người là nô lệ cho dạ dày và các thói nghiện ngập, đến mức để cho dạ dày kiểm soát đầu óc và cơ thể họ. Khi hưởng thụ quá mức, chúng ta ít nhạy cảm trước nhu cầu của người khác. Chúng ta trở nên tức giận với chính mình rồi trút giận lên người khác, đôi khi chỉ vì một sự kích động nhỏ. Do đó, khi bị chế ngự bởi thèm muốn và đam mê, tất yếu chúng ta sẽ có vấn đề trong quan hệ với người khác.

• ***Thứ hai, sự kiêu ngạo và vờ vĩnh.*** Nếu không cảm thấy chắc chắn trong việc khẳng định con người mình, chúng ta cần nhìn vào lăng kính xã hội để xác định nhân dạng của mình và để được mọi người chấp nhận. Ý niệm của chúng ta về chính mình đến từ điều người khác nghĩ về chúng ta. Thế rồi chúng ta lèo lái cuộc đời mình để mong đáp ứng những kỳ vọng đó. Kỳ vọng luôn thay đổi. Ý kiến thì biến thiên. Do đó, càng sống theo kỳ vọng của người khác, chúng ta càng trở nên bất an và vờ vĩnh. Và trong lúc chúng ta mải miết đóng các vai tuồng, cũng chính là lúc chúng ta tự lừa dối mình và do cảm thấy bị đe dọa, chúng ta cố chiến đấu để duy trì thể diện giả tạo.

• ***Thứ ba, khát vọng và tham vọng.*** Khi mờ mắt vì tham vọng, chúng ta luôn tìm cách để người khác hiểu mình và để đạt vinh quang, chức vụ, quyền lực, và thăng tiến, thay vì xem thời gian, năng lực và

của cải chỉ là những thứ phục vụ con người. Những cá nhân tham vọng luôn bị ám ảnh nặng nề. Họ diễn giải mọi thứ theo hướng thứ đó sẽ làm được gì cho họ. Mọi người đều trở thành đối thủ cạnh tranh. Họ sử dụng nhiều thủ thuật để đạt bằng được mục đích.

RÈN LUYỆN LÀ VIỆC RẤT QUAN TRỌNG

Thể dục là một chương trình tập luyện tích cực dựa trên ý tưởng về việc gia tăng sức mạnh dự trữ trong cơ thể để cung cấp nguồn lực cần thiết cho các cơ quan. Khi tập thể dục, chúng ta vừa tăng cường khả năng tạo lập và phá bỏ các thói quen, vừa tăng cường khả năng hoạt động của buồng phổi. Những người ít vận động khi đi kiểm tra sức khỏe sẽ nhận ra rằng cơ thể họ rất thiếu dưỡng khí, hệ tuần hoàn kém phát triển, và nghiêm trọng hơn, sự thiếu hụt oxy thường xuyên hay bất ngờ có thể dẫn đến đột quỵ, đau tim hay tử vong.

Do đó nguyên tắc là hãy gia tăng sức mạnh từ từ, đều đặn thông qua việc tập luyện hàng ngày. Liên quan đến việc tạo lập các thói quen mới, "bài tập thể dục" mà tôi gợi ý là mỗi ngày hãy làm hai điều: 1) Nhìn thấy viễn cảnh, và 2) đưa ra một vài quyết định và cam kết dưới ánh sáng của viễn cảnh đó. Người ta có khả năng vượt qua chính mình, vươn lên trên thời khắc để nhìn xem điều gì đang diễn ra và điều gì sắp diễn ra. Với những hiểu biết đó, chúng ta sẽ hoạch định và đưa ra quyết sách. Goethe từng nói: "Đừng bao giờ để cái quan trọng nhất bị cái tầm thường nhất chi phối". Việc lập kế hoạch cẩn thận giúp chúng ta duy trì một ý thức về viễn cảnh, mục đích và các trình tự ưu tiên.

NĂM GỢI Ý

Nếu thực hiện được năm điều sau, chúng ta sẽ có sức mạnh để đứng vững trong những lúc khó khăn hay thử thách.

1. Đừng bao giờ đưa ra một lời hứa mà không thực hiện.

2. Đưa ra các lời hứa, quyết tâm và cam kết có ý nghĩa để làm tốt hơn và bản thân trở nên tốt hơn - và hãy chia sẻ những điều này với một người thân thương của mình.

3. Dựa trên sự hiểu biết về bản thân để chọn lọc các lời hứa trước khi đưa ra.

4. Hãy xem những lời hứa như là một loại thước đo sự chính trực và niềm tin ở chính mình.

5. Hãy nhớ rằng sự chính trực hay tự chủ là cơ sở cho thành công của chúng ta.

Nếu một người cứ hứa mà không giữ lời thì anh ta sẽ đối diện với nguy cơ sụp đổ tính cách. Niềm vinh dự và sự chính trực của anh ta bị đe dọa. Lòng tự trọng của anh ta dần biến mất. Cuối cùng, anh ta sẽ mang một hình ảnh khác.

Có một bài thực hành đơn giản giúp thúc đẩy bạn tiến lên trong nỗ lực lâu dài của bản thân để đạt đến sự hoàn hảo và trong cuộc đấu tranh cho sự trưởng thành đích thực (can đảm đi đôi với suy xét) và sự

chính trực. Bài thực hành đó như sau: Trước mỗi thử nghiệm về thói quen mới hay hành vi mong muốn, bạn hãy dừng lại và suy nghĩ. Hãy tập hợp và nắm chắc các nguồn lực của bạn. Xác lập quyết tâm. Chọn lựa tâm trạng. Chủ động chọn lựa sự phản ứng của bạn. Hãy hỏi: “Phản ứng nào là tốt nhất trong tình huống này?”. Hãy chọn là cái tôi tốt nhất của chính mình. Lựa chọn đó sẽ ngăn chặn sự lưỡng lự và làm mới quyết tâm của bạn.

Khi đã sẵn sàng cất cánh, các phi hành gia thường nói: “Mọi hệ thống đều ổn”. Điều đó nghĩa là mọi thứ ở trạng thái cân bằng thích hợp và đúng trật tự hoạt động. Họ có thể được phóng lên từ bệ phóng, hoặc có thể thực hiện một số sứ mệnh quan trọng trong không gian bởi vì mọi yếu tố đều được phối hợp hài hòa và sẵn sàng để tiến về phía trước.

“Mọi hệ thống đều ổn” có thể là một diễn đạt thích hợp để mô tả rằng tất cả các hệ thống sẵn sàng đưa chúng ta đến tầm cao đều đã được hoạch định. Khi hệ thống thói quen và hệ thống giá trị không đồng bộ, chúng ta sẽ bị chi phối bởi sự nghi ngờ và phản kháng từ bên trong, và thông thường thì sứ mệnh bị hủy bỏ. Hành vi chủ động, tích cực sẽ củng cố các ý định tốt và quyết tâm của ta. Hành động - việc làm thật sự - có thể thay đổi bản chất chúng ta, làm thay đổi cái nhìn của chúng ta về chính mình. Phần lớn hành vi của chúng ta là sản phẩm của thứ nhiên liệu tự tạo đó.

CHƯƠNG 6: 6 NGÀY SÁNG TẠO

Mọi sự trưởng thành và tiến bộ đều được thực hiện từng bước một và theo một trình tự phát triển tự nhiên. Theo Kinh Thánh, trái đất được kiến tạo trong sáu ngày. Mỗi ngày đều quan trọng, mỗi sự sáng tạo đều có thời điểm riêng: đêm và ngày, trời và đất, cây cối, muông thú và cuối cùng là con người. Quá trình phát triển theo trình tự này cũng là đặc điểm chung cho mọi sự vật trên trái đất.

• Khi còn nhỏ, chúng ta lần lượt học lật, ngồi, bò, rồi đi và chạy. Mỗi bước đều quan trọng. Không bước nào có thể bỏ qua.

• Ở trường, chúng ta học số học rồi mới đến đại số, sau đó là giải tích. Chúng ta không thể làm toán giải tích trước khi học đại số.

• Trong xây dựng, chúng ta làm nền móng trước khi cất khung nhà và hoàn thiện.

Chúng ta biết và thừa nhận quá trình từng bước này trong các lĩnh vực vật chất và tri thức, do các sự việc được nhìn thấy rõ ràng và các chứng cứ không ngừng được đưa ra. Nhưng trong những lĩnh vực khác của sự phát triển con người và trong sự tương tác xã hội, chúng ta thường tìm cách lược bớt các quy trình tự nhiên. Chúng ta chọn sự tùy tiện thay cho sự ưu tiên, bắt chước thay vì đổi mới, diện mạo thay cho tính cách, kiểu cách thay cho thực chất và mã ngoài thay cho năng lực. Chúng ta thường bỏ qua một số bước quan trọng để tiết kiệm thời gian và công sức, nhưng lại hy vọng thu hoạch được các kết quả mong muốn.

Nhưng đó là hy vọng hão huyền. Không có con đường tắt nào trong việc phát triển các kỹ năng chuyên môn. Trong cuộc sống có nhiều giai đoạn hay quá trình trưởng thành và phát triển, và trong mỗi bước bạn đều cần áp dụng quy tắc *sáu ngày kiến tạo.*

Điều gì xảy ra khi một người cố gắng cắt bớt quá trình luyện tập hàng ngày và mong phát triển khả năng chơi quần vợt? Nếu một tay vợt hạng trung bình - ở *ngày thứ ba* - nhưng bỗng quyết định chơi ở cấp *ngày thứ sáu* để gây ấn tượng, thì kết quả sẽ là gì? Hoặc điều gì sẽ xảy ra nếu bạn muốn làm cho bạn bè tin rằng mình có thể chơi dương cầm ở cấp *ngày thứ sáu*, trong khi kỹ năng thực sự hiện tại của bạn chỉ ở cấp độ *ngày thứ hai*? Nếu bạn ở cấp *ngày thứ ba* trong môn chơi golf và thi đấu với người ở cấp *ngày thứ năm*, liệu có thể đánh bại anh ta chỉ bằng tư duy tích cực?

Các câu trả lời đều là đã rõ ràng. Đơn giản là không thể vi phạm, phớt lờ hay cắt bớt quá trình phát triển này. Điều đó trái với tự nhiên và mọi nỗ lực nhằm tìm kiếm một lối đi tắt như vậy đều dẫn đến sự bối rối và thất vọng. Nếu tôi chỉ ở cấp *ngày thứ hai* và muốn tiến đến cấp *ngày thứ năm*, trước hết tôi phải bước đi đến *ngày thứ ba*. Không có đường tránh, không có lối đi tắt, không có sự vờ vĩnh hay giả tạo, không có sự gây ấn tượng. Bề ngoài đẹp đẽ cũng không thể bù đắp cho sự thiếu hụt kỹ năng và óc phán đoán.

Để tiến bộ, bạn cần chấp nhận sự thật rằng hiện mình đang ở cấp độ *ngày thứ hai* và đừng cố tỏ ra đang ở cấp độ khác cao hơn. Người ta không thể giả vờ mãi vì thế nào cũng sẽ bị phát hiện. Thông thường việc thừa nhận sự yếu kém là bước đầu tiên trong việc phát triển bản thân.

SỰ TRƯỞNG THÀNH BÊN TRONG

Bây giờ, thay vì xem xét việc nâng cao kỹ năng hay kiến thức, chúng ta hãy nhìn vào sự trưởng thành bên trong của một cá nhân. Giả sử một người nào đó đang ở tức *ngày thứ năm* về mặt tri thức, nhưng chỉ ở mức *ngày thứ hai* về mặt cảm xúc. Cuộc sống vẫn diễn ra tốt đẹp, mọi việc cứ bình thường trôi qua. Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi sự mệt mỏi, rắc rối trong hôn nhân, áp lực tài chính, con cái không vâng lời, em bé khóc quấy, và điện thoại réo vang - tất cả, cùng một lúc?

Con người chưa chín chắn dễ trở thành nô lệ cho cảm xúc giận dữ, nôn nóng và cay nghiệt. Tuy nhiên ngoài xã hội, khi mọi chuyện đều ổn thỏa, người ta có thể không phát hiện ra sự khiếm khuyết bên trong hay sự chưa trưởng thành này.

Sự "đoản mạch" quá trình phát triển tự nhiên không phải lúc nào cũng dễ thấy trong các lĩnh vực cảm xúc, quan hệ xã hội và tinh thần. Chúng ta có thể "đóng vai" và giả vờ. Chúng ta có thể thoát tội trong một thời gian ngắn. Chúng ta thậm chí có thể lừa phỉnh chính mình. Nhưng hầu hết chúng ta, và cả những người cùng sống hay làm việc với chúng ta, đều biết bản chất con người ta là gì.

Để có mối quan hệ hiệu quả với đồng nghiệp, vợ/chồng hay con cái, chúng ta phải có sức mạnh cảm xúc và biết cách lắng nghe. Lắng nghe đòi hỏi sự kiên nhẫn, cởi mở và mong muốn hiểu biết. Khi cởi mở, chúng ta có thể dễ bị người khác làm cho thay đổi - gây ảnh hưởng. Nhưng nếu cứ khăng khăng rằng mình đúng, chúng ta sẽ không muốn thay đổi.

BẠN CHỈ CÓ THỂ CHO NHỮNG GÌ BẠN CÓ

Nhớ lần con gái tôi còn bé, tôi đã cố dạy giá trị của sự chia sẻ, nhưng lại vào lúc con bé chưa sẵn sàng để tiếp nhận điều đó. Thực ra, bằng mệnh lệnh, tôi đang cố ép con bé đang ở mức *ngày thứ hai* chuyển lên mức *ngày thứ năm.*

Lần nọ, tôi về nhà vào sinh nhật lần thứ ba của con gái và thấy con bé đang đứng trong góc phòng khách, hai tay ôm chặt đồ chơi không cho các bé khác chơi cùng. Tôi để ý thấy có nhiều ông bố bà mẹ trong phòng đang chứng kiến hành động ích kỷ của con bé. Tôi cảm thấy mất mặt với các phụ huynh khác và tôi biết họ đang mong đợi điều gì ở tôi và con gái tôi.

Không khí trong căn phòng rất căng thẳng. Những đứa trẻ khác chạy vòng quanh, còn con gái tôi thì khăng khăng từ chối chia sẻ bất cứ thứ gì. Tôi thầm nghĩ: "Chắc chắn mình phải dạy cho con bé biết chia sẻ. Giá trị của sự chia sẻ là một trong những điều cơ bản nhất mà mình luôn coi trọng". Thế là tôi thử.

Đầu tiên, tôi nhẹ nhàng *yêu cầu:*

- Này con, cho các bạn cùng chơi đồ chơi nhé?

- Không! - Con bé trả lời thẳng thừng.

Sau đó tôi dùng *lý lẽ:*

- Này cưng, nếu con chia đồ chơi cho các bạn, thì lần sau khi con đến nhà các bạn, các bạn cũng sẽ chia đồ chơi cho con.

- Không!

Tôi bắt đầu lúng túng, vì rõ ràng con bé không hề nghe lời tôi. Thế là tôi *mua chuộc* nó:

- Con gái à, nếu con đồng ý chia sẻ, bố sẽ có một món quà đặc biệt cho con, bố sẽ tặng con kẹo cao su!

- Con không thích kẹo cao su! - Cô bé gào lên.

Đến đây thì tôi nổi cáu. Tôi phải dùng biện pháp *đe dọa:*

- Nếu con không chịu chia sẻ, con sẽ gặp rắc rối đấy!

- Con chẳng sợ. Đây là đồ chơi của con. Con không phải chia sẻ với ai cả! - Con bé đáp.

Cuối cùng, tôi phải dùng đến sức mạnh. Tôi giật mấy món đồ chơi trên tay con bé và đưa cho những đứa trẻ khác.

- Này, các cháu, hãy chơi đi nào!

Có lẽ con gái tôi cần có ý thức sở hữu đồ vật trước khi có thể cho người khác mượn. Trừ phi chúng ta sở hữu một vật nào đó, chúng ta mới có thể chia sẻ với người khác. Nhưng lúc đó, tôi coi trọng ý nghĩ của các ông bố bà mẹ hơn sự trưởng thành và phát triển của con gái tôi, cũng như mối quan hệ giữa hai cha con tôi. Ngay từ đầu, tôi đã cho là mình đúng - con bé cần chia sẻ - và nó đã sai khi không làm như thế. Dựa vào ý nghĩ đó, tôi đã đi từ chỗ dụ dỗ đến "hạ sách" là dùng sức mạnh với nó.

Con bé mới đạt mức cảm xúc *ngày thứ hai*, nhưng tôi lại kỳ vọng ở mức *ngày thứ năm*, đơn giản vì theo thước đo của mình, tôi mới ở mức độ *ngày thứ hai* về mặt cảm xúc. Tôi đã không thể hoặc không muốn có sự kiên nhẫn hoặc sự thông cảm, thế mà tôi lại kỳ vọng con bé phải có! Nếu tôi trưởng thành hơn, có thể tôi sẽ cho phép con bé chọn lựa việc muốn chia sẻ hay không. Sau khi lập luận với nó, lẽ ra tôi nên cố gắng lái sự chú ý của mấy đứa trẻ kia sang một trò chơi khác, và như thế sẽ tháo gỡ được sức ép cảm xúc lên con tôi. Từ đó, tôi học được rằng khi các con ý thức về sự sở hữu thực sự, chúng

sẽ chia sẻ một cách tự nhiên, thoải mái và tức thời.

Có những thời điểm thích hợp để dạy dỗ và rèn luyện, và có những thời điểm lại không. Khi các mối quan hệ ở trạng thái căng thẳng và đầy xúc cảm, các nỗ lực dạy dỗ hay rèn luyện thường bị cảm nhận như sự trừng trị và bị phản kháng. Một cách tiếp cận tốt hơn là gặp riêng người đó và thảo luận nguyên tắc một cách kín đáo. Nhưng điều này đòi hỏi sự nhẫn nại và kiềm chế, hay sự trưởng thành về cảm xúc.

SỨC MẠNH VAY MƯỢN CHỈ DẪN ĐẾN SỰ YẾU KÉM

Những người có cảm xúc chưa trưởng thành sẽ phản ứng trước áp lực như thế nào? Ông chủ sẽ phản ứng như thế nào khi cấp dưới không làm theo cách của ông ta? Thầy giáo sẽ phản ứng thế nào khi bị học sinh hỏi vặn lại? Cha mẹ chưa trưởng thành sẽ hành xử ra sao khi con cái gây rắc rối? Một đôi vợ chồng chưa trưởng thành sẽ xử lý mâu thuẫn giữa họ như thế nào? Họ sẽ xử lý các thách thức tại nơi làm việc ra sao?

Ngoài cha mẹ thì các ông chủ, nhà lãnh đạo và những người ở vị trí quyền lực có thể là những người đầy năng lực, tri thức và kỹ năng (ở mức *ngày thứ sáu*), nhưng vẫn có thể là người chưa trưởng thành về cảm xúc và tinh thần (ở mức *ngày thứ hai).*

Người chưa trưởng thành về mặt cảm xúc thường có khuynh hướng *vay mượn sức mạnh* từ địa vị, tầm vóc, sức mạnh, kinh nghiệm, tri thức, hay cảm xúc để bù đắp cho sự mất cân bằng tính cách của họ. Hậu quả là gì? Rốt cuộc, người này sẽ gây ra ba sự yếu kém:

Thứ nhất, tự làm bản thân trở nên yếu kém. Vay mượn sức mạnh từ địa vị hay quyền lực sẽ làm tăng sự phụ thuộc của anh ta vào các yếu tố bên ngoài để giải quyết các công việc trong tương lai.

Thứ hai, làm cho người khác trở nên yếu kém. Những người khác do sợ hãi hay buộc phải tuân thủ, nên có những phản ứng trái với lý lẽ, sự tự do, sự trưởng thành và tính kỷ luật bên trong của họ.

Thứ ba, làm xấu các mối quan hệ. Quan hệ với người khác trở nên căng thẳng. Sợ hãi thay thế cho hợp tác. Người trong cuộc trở nên có tính khí thất thường, dễ gây rối, hoặc thủ thế.

Để giành thắng lợi trong các cuộc tranh luận hay cuộc thi, người chưa trưởng thành về mặt cảm xúc có thể sử dụng sức mạnh và các khả năng vượt trội của mình để dồn người khác vào chân tường. Cho dù chiến thắng thì anh ta vẫn là kẻ thất bại, vì mối quan hệ xấu đi nghĩa là mọi người đều thua cuộc. Sức mạnh của anh ta lại trở thành điểm yếu của chính anh ta.

Thật vậy, mỗi khi chúng ta vay mượn sức mạnh từ các yếu tố bên ngoài như tài sản, địa vị, bằng cấp, diện mạo hay sự thành đạt, thì điều gì sẽ xảy ra khi những thứ này thay đổi hay không còn nữa?

Rõ ràng chúng ta vẫn không thoát khỏi các yếu kém mà chúng ta tự gây ra. Thật vậy, người có thói quen vay mượn sức mạnh cuối cùng sẽ đánh mất ảnh hưởng với những người mà họ muốn gây ấn tượng

nhiều nhất. Con cái họ có thể cảm thấy bị coi thường và đày đọa, không còn ý thức về giá trị, nhân cách hay cá tính. Các đồng nghiệp của họ sẽ phản kháng và chống lại theo nhiều cách, thường nhắm vào chính những thứ được họ quý trọng nhất.

Vậy chúng ta có thể vay mượn sức mạnh từ những nguồn lực không gây ra yếu kém? Chúng ta chỉ có thể vay mượn sức mạnh từ những nguồn tạo nên năng lực bên trong để đương đầu với bất cứ tình huống nào khi cần. Ví dụ, bác sĩ giải phẫu vay mượn sức mạnh từ kỹ năng và kiến thức đã được rèn giũa của mình, vận động viên chạy điền kinh vay mượn sức mạnh từ cơ bắp cùng một buồng phổi khỏe mạnh và ý chí đã được tôi luyện.

Nói cách khác, chúng ta cần tự hỏi tình huống này đòi hỏi điều gì, sức mạnh nào, kỹ năng gì, kiến thức nào, thái độ gì. Hiển nhiên là những thứ như tài sản, diện mạo hay bằng cấp của vị bác sĩ giải phẫu hay của vận động viên điền kinh chỉ là các biểu tượng của điều cần có và sẽ không có giá trị nếu chúng không phải là thực chất.

MỘT SỐ GỢI Ý VỀ SỰ TRƯỞNG THÀNH CÁ NHÂN

Tôi thấy có sáu gợi ý chính về quá trình phát triển "sáu ngày":

• ***Sự trưởng thành là một quá trình tự nhiên:*** học đại số trước khi học giải tích, biết bò trước khi học đi.

• ***Chúng ta đều ở các mức độ trưởng thành khác nhau*** trong các lĩnh vực vật chất, xã hội, cảm xúc, tri thức và tinh thần. Nếu tôi có mức độ trưởng thành khác với bạn, có lẽ tôi cần vượt qua những điều bạn đã chinh phục được rồi, hoặc ngược lại.

• ***Mọi sự so sánh đều nguy hiểm.*** So sánh sinh ra cảm giác bất an, tuy nhiên chúng ta vẫn thường làm như thế với con cái, đồng nghiệp và những người quen biết khác. Nếu nhận thức của chúng ta về giá trị và sự an toàn cá nhân xuất phát từ sự so sánh, chúng ta sẽ cảm thấy lo lắng, bồn chồn khi lúc này thấy mình hơn người, nhưng lúc khác lại thấy kém người. Quan niệm, thói quen và phong cách thời thượng luôn thay đổi. Sẽ không có sự bình yên khi người ta luôn thay đổi. Sự bình yên bên trong không xuất phát từ bên ngoài. Việc vay mượn sức mạnh từ bất cứ nguồn nào không tạo ra và tăng cường sức mạnh bên trong cũng đều làm suy yếu con người từ bên trong. Hơn nữa, sự so sánh và vay mượn một mặt sinh ra tính chủ quan và tự phụ, mặt khác là sự cùn nhụt ý chí và chán ghét chính mình, khuyến khích người ta tìm kiếm các lối đi tắt, bị điều khiển bởi quan niệm của người khác, sống theo vỏ bề ngoài và vay mượn sức mạnh từ bên ngoài. Tốt nhất, chúng ta chỉ nên so sánh với chính mình. Chúng ta không thể hướng hay đặt hạnh phúc bản thân vào sự tiến bộ của người khác, mà chỉ có thể tập trung vào sự tiến bộ của chính chúng ta. Chúng ta nên hỏi: "Anh ta đang làm gì với những điều anh ta có?", thay vì so sánh người này với người khác và dựa vào đó để yêu thương hay ghét bỏ.

• ***Không có lối đi tắt.*** Nếu tôi đang ở mức *ngày thứ hai* (tôi xin được tiếp tục cách ẩn dụ này) và mong muốn tiến đến mức*ngày thứ sáu*, tôi phải đi qua các mức ngày *thứ ba, thứ tư và thứ năm*. Đơn giản là vì ở đây không có lối đi tắt nào cả! Nếu tôi giả vờ ở mức *ngày thứ sáu* để gây ấn tượng với

người khác thì sớm muộn gì tôi cũng bị phát hiện. Việc cố làm mọi thứ để lấy lòng người chỉ làm mất đi sự tôn trọng của người khác, kể cả lòng tự trọng của chính mình.

• ***Để cải thiện, chúng ta phải bắt đầu từ chỗ chúng ta đang đứng***, chứ không phải chỗ chúng ta sẽ đứng, càng không phải chỗ đứng của người khác, hoặc thậm chí nơi mà người khác nghĩ rằng chúng ta đang đứng. Nếu mỗi ngày tôi làm động tác hít đất một lần trở lên thì sau một tháng, tôi có thể thực hiện được ba mươi lần. Tương tự, trong bất cứ lĩnh vực hoàn thiện bản thân nào, tôi cũng có thể luyện tập thêm một chút so với yêu cầu, chẳng hạn như sự kiên nhẫn, sự thông cảm hay lòng can đảm, nhờ đó dần dần tôi sẽ nâng cao năng lực của mình thông qua tính kỷ luật và sự nỗ lực hàng ngày.

Tôi tin rằng đối với hầu hết mọi người, mức độ cảm xúc ở *ngày thứ nhất* và *ngày thứ hai* đòi hỏi sự kiểm soát thân thể nhiều hơn - đi ngủ sớm, thức dậy sớm, tập luyện thường xuyên, ăn uống điều độ, tiếp tục công việc khi cần thiết cho dù mệt mỏi… Nhiều người cố gắng chinh phục các vấn đề của *ngày thứ tư, thứ năm* và *thứ sáu*, chẳng hạn như tính chần chừ, nôn nóng hay tính tự cao, trong khi vẫn là nô lệ cho sự thèm muốn ở *ngày thứ nhất* của mình. Nếu chúng ta không thể kiểm soát thân thể, làm thế nào chúng ta kiểm soát hay vượt qua các đam mê hay cảm xúc giận dữ, đố kỵ, ghen tỵ hay căm ghét? Chúng ta muốn có hoa trái của*ngày thứ năm* hay *thứ sáu* (tình yêu, đời sống tinh thần, sự khôn ngoan trong việc ra quyết định) nhưng vẫn không muốn tuân thủ các quy luật của *ngày thứ nhất* (kiểm soát sự thèm muốn và các đam mê).

• ***Tự soi mình giúp chúng ta hiểu sâu sắc hơn các nhược điểm của bản thân và nhận ra sức mạnh để vượt qua chúng.*** Nhiều người không biết nên bắt đầu từ đâu. Mô hình và quy trình của ai đó không nhất thiết phải giống mô hình và quy trình của chúng ta. Những gì ở mức *ngày thứ năm* của ai đó có thể chỉ ở mức *ngày thứ hai* của chúng ta. Lúc này, chúng ta có thể ở mức *ngày thứ tư,* nhưng lúc khác chúng ta chỉ ở mức *ngày thứ nhất* - thậm chí với cùng một vấn đề.

Chìa khóa cho sự trưởng thành và phát triển luôn bắt đầu từ chỗ chúng ta đang đứng, ở ngay mức *ngày thứ nhất* của chúng ta.

CHƯƠNG 7: 7 QUAN NIỆM SAI LẦM

Anh hùng dân tộc Ấn Độ, Mahatma Gandhi (1869 -1948), nói rằng có bảy quan niệm sai lầm có thể hủy diệt chúng ta. Xin lưu ý rằng cả bảy quan niệm này đều liên quan đến các điều kiện xã hội và chính trị. Cũng cần lưu ý rằng để tránh sa vào "bảy quan niệm sai lầm" này, chúng ta cần có tiêu chuẩn công khai, rõ ràng hay những quy định dựa trên các nguyên tắc hay quy luật tự nhiên, chứ không phải các giá trị xã hội.

• ***Trở nên giàu có mà không phải lao động.*** Nói về ý muốn thụ hưởng vật chất mà không phải bỏ công sức - không phải làm việc hay tạo ra giá trị gia tăng, mà chỉ dùng mánh khóe để thao túng con người hoặc sự việc. Hiện nay có những ngành nghề có thể làm giàu mà không cần phải lao động, làm ra nhiều tiền mà không phải đóng thuế, kiếm lợi từ các chương trình ưu đãi của chính phủ mà không phải chia sẻ gánh nặng tài chính, hưởng mọi phúc lợi nhờ tư cách công dân của một nước nào đó và làm thành viên của công ty mà không phải chịu bất cứ rủi ro hay trách nhiệm nào.

Có bao nhiêu vụ lừa đảo đã xảy ra trong thập niên 80 mà người ta vẫn gọi là thập kỷ tham lam? Đó là lý do tại sao tôi rất lo ngại nếu các con tôi dính líu vào các vụ đầu cơ hay học cách làm giàu nhanh mà không phải nỗ lực hàng ngày. Một số mạng lưới tiếp thị và các công ty kinh doanh đa cấp làm tôi lo lắng, bởi nhiều người làm giàu nhanh chóng bằng cách lập ra một cơ cấu tổ chức dưới quyền để làm giàu cho họ mà họ không cần phải vất vả. Họ rất giỏi lý lẽ; tuy nhiên, động cơ cảm xúc chủ đạo vẫn là lòng tham: "Bạn có thể làm giàu mà không cần vất vả. Bạn có thể phải làm việc lúc đầu, nhưng chẳng bao lâu bạn sẽ giàu có mà không cần làm việc!". Các lề thói và chuẩn mực mới trong xã hội đã làm méo mó cách phán xét của họ.

Công lý và sự phán xét không thể tách rời, điều đó nói lên rằng bạn càng tách khỏi các quy luật tự nhiên thì óc phán xét của bạn càng bị ảnh hưởng tiêu cực. Các ý tưởng của bạn sẽ bị bóp méo. Bạn đưa ra những câu chuyện dối trá nhưng có lý để giải thích lý do khiến việc này hiệu quả hoặc không. Bạn tách mình ra khỏi quy luật "canh tác và thu hoạch" để đi vào các môi trường xã hội/chính trị.

Khi đọc bản tin về các công ty đang gặp rắc rối, chúng ta thường bắt gặp những lời thú nhận rầu rĩ của các nhà điều hành kể lại quãng thời gian họ xa rời các quy luật và nguyên tắc tự nhiên để xây dựng quá mức, vay mượn quá mức và đầu cơ quá mức, trong khi không thực sự tìm hiểu xu thế hay tiếp thu các phản hồi khách quan và chỉ nghe những lời độc thoại từ bên trong. Bây giờ họ trở thành con nợ lớn. Có thể họ sẽ phải làm việc cật lực chỉ để tồn tại mà không còn hy vọng được an khang - trong nhiều năm tới hoặc lâu hơn nữa.

• ***Vui thú không lương tâm.*** Câu hỏi chính yếu của những người chưa trưởng thành, tham lam, ích kỷ và tà tâm luôn là "Điều đó có lợi gì cho tôi? Có làm tôi vui không? Có làm tôi dễ chịu không?". Gần đây, nhiều người dường như sa đà vào các thú vui này mà bất chấp lương tâm hay trách nhiệm, thậm chí bỏ rơi hay hoàn toàn phớt lờ vợ/chồng và con cái mình nhân danh *công việc của họ*. Nhưng sự độc

lập không phải là trạng thái trưởng thành cao nhất của con người - nó chỉ ở vị trí giữa trên con đường tiến đến sự tương thuộc, trạng thái phát triển và trưởng thành cao nhất. Thách thức của chúng ta là phải biết có đi có lại, biết sống không ích kỷ, tinh tế và bao dung. Ngược lại, chúng ta sẽ không ý thức về trách nhiệm xã hội hay trách nhiệm đối với các hoạt động vui chơi của chính chúng ta.

Cái giá phải trả cho việc vui thú không lương tâm là rất cao, xét về mặt thời gian và tiền bạc, danh dự; làm tổn thương tâm tư, tình cảm của người thân do ảnh hưởng tiêu cực từ những hành vi buông thả, lao vào các thú vui nhằm thỏa mãn ham muốn chốc lát của chúng ta. Thật nguy hiểm khi bị lôi kéo hoặc rủ rê rời xa quy luật tự nhiên và dẫn đến những hành động không có lương tâm. Lương tâm chính là kho chứa các chân lý muôn thuở và các nguyên tắc là thiết bị theo dõi quy luật tự nhiên trong nội tâm của chúng ta.

Một nhà tâm lý học nổi tiếng, có nhiều sách được xuất bản, từng tìm cách gắn kết con người với lương tâm đạo đức của họ qua một phương pháp được ông gọi là "liệu pháp chính trực". Có lần, ông nói với tôi rằng ông bị chứng hưng cảm: "Tôi biết mình có thể tự tử. Do đó, tôi tự nhốt mình trong một viện tâm thần. Tôi cố gắng thoát ra khỏi chứng bệnh đó, vô hiệu hóa nó cho đến khi tôi thấy đỡ đến mức có thể cho phép mình rời khỏi bệnh viện. Bây giờ, tôi không làm việc điều trị lâm sàng nữa vì nó rất căng thẳng. Tôi hầu như chỉ làm nghiên cứu. Và qua cuộc chiến đấu với bản thân, tôi phát hiện ra rằng liệu pháp chính trực là cách duy nhất để chữa bệnh. Tôi chia tay với người tình và thú tội với vợ mình, và lần đầu tiên trong đời có được sự bình an trong tâm hồn".

Vui thú vô lương tâm là một trong những cám dỗ chính đối với các nhà điều hành ngày nay. Đôi khi ngồi trên máy bay tôi lướt qua các tạp chí dành cho các nhà điều hành và để ý thấy có rất nhiều quảng cáo. Có lẽ đến hai phần ba các mục quảng cáo mời gọi họ lao vào các thú vui vô lương tâm bởi vì họ "đáng được hưởng" hay "làm ra tiền thì phải tiêu" hay "cần có thú vui" và tại sao lại không "nhượng bộ" và "cứ la cà thỏa thích?". Thông điệp cám dỗ là: "Bạn đã về đích. Bạn là luật lệ của chính mình!". Và một số quảng cáo còn đăng ảnh những người đàn ông 60 cặp kè với các cô gái trẻ, những "bồ nhí" sánh vai các nhà điều hành đến các hội nghị. Thế còn các bà vợ thì sao? Điều gì xảy ra với luân lý xã hội vốn xem việc lừa dối vợ/chồng là một hành vi bất chính?

• ***Có tri thức nhưng thiếu tính cách.*** Kém tri thức đã là nguy hiểm, nhưng có tri thức mà không có tính cách mạnh mẽ dựa vào nguyên tắc lại càng nguy hiểm hơn. Phát triển tri thức đơn thuần mà không nâng cao tính cách bên trong một cách tương xứng cũng giống như trao một chiếc xe hơi thể thao công suất lớn vào tay một thanh niên nghiện ngập. Nhưng đó lại là điều chúng ta thường làm trong thế giới học thuật.

Một trong những lý do khiến tôi hào hứng đưa cuốn sách *7 Thói quen* vào trường học là vì nó nói về việc giáo dục tính cách. Một số người không thích giáo dục tính cách bởi vì, như họ nói, "đó là hệ thống giá trị *của ông*". Nhưng chúng ta có thể tìm ra hàng loạt giá trị chung mà tất cả mọi người đều đồng ý, chẳng hạn sự tử tế, sự công bằng, nhân phẩm, sự cống hiến, tính chính trực... Vậy chúng ta hãy bắt đầu với các giá trị hiển nhiên đó để đưa chúng vào hệ thống giáo dục, cũng như các chương trình đào tạo và phát triển doanh nghiệp. Chúng ta hãy đạt đến một sự cân bằng giữa sự phát triển tính cách và tri thức.

Những người làm thay đổi nền giáo dục hôm nay đang thực hiện điều đó bằng cách xây dựng sự đồng thuận xung quanh một tập hợp các nguyên tắc, giá trị chung và những ưu tiên. Họ bác bỏ quan điểm coi trọng tính chuyên môn hóa cao, tính cục bộ hóa, và chính trị bè phái.

• ***Kinh doanh vô đạo đức.*** Trong cuốn sách *Moral Sentiments* (*Các tình cảm đạo đức)*, nhà kinh tế-chính trị Adam Smith (1723-1790) giải thích tầm quan trọng của nền tảng đạo đức đối với sự thành công của các hệ thống: cách chúng ta đối xử với nhau, tinh thần nhân ái, tinh thần phục vụ và cống hiến. Nếu chúng ta bỏ qua và cho phép các hệ thống kinh tế hoạt động không có nền tảng đạo đức và không có sự giáo dục thường xuyên, chẳng bao lâu chúng ta sẽ tạo ra xã hội và nền kinh doanh phi nghĩa, nếu không phải là vô đạo đức. Suy cho cùng, các hệ thống kinh tế và chính trị đều phải dựa trên nền tảng đạo đức. Theo ông, *mỗi* giao dịch kinh doanh là một thách thức đạo đức để minh chứng hai bên có sòng phẳng với nhau hay không. Tinh thần của Quy tắc Vàng hay tư duy cùng thắng là tinh thần của đạo lý, tinh thần hai bên cùng có lợi, tinh thần công bằng cho tất cả các bên liên quan.

Tôi thích cách đề cập của Smith về *mỗi* giao dịch kinh doanh. Người ta không dám nói rằng *hầu hết* các giao dịch kinh doanh của mình là "có đạo đức", nhưng điều này cũng hàm ý rằng có chuyện gì đó được che đậy hay giấu kín. Mọi người thường giữ kín ý đồ riêng, bí mật đời tư và tìm mọi cách biện minh cho các hoạt động của mình. Họ tự lừa mình bằng các câu chuyện dối trá để khỏi phải tuân thủ các quy luật tự nhiên.

Có lần, tôi gặp một người đã từng làm việc năm năm trong cương vị "giám đốc đạo đức" cho một công ty chuyên ngành hàng không vũ trụ có tiếng. Cuối cùng, ông đã từ chức để phản đối và cân nhắc việc rời bỏ công ty, cho dù ông sẽ bị mất một khoản lương và phụ cấp rất lớn. Ông kể rằng ban điều hành có một bộ quy tắc đạo đức kinh doanh của riêng mình và họ quá thiên về lý lẽ và sự biện minh. Làm giàu và quyền lực luôn là chủ đề chính trong chương trình nghị sự của họ và họ không cần giải thích gì về điều đó. Họ kêu gọi phục vụ khách hàng thật tốt, nhưng lại bóc lột triệt để chính nhân viên của mình.

• ***Khoa học phi nhân văn.*** Nếu khoa học biến thành kỹ thuật và công nghệ thuần túy, nó sẽ nhanh chóng trở thành công cụ để con người chống lại nhân loại. Công nghệ xuất phát từ các mô thức của khoa học. Nếu chỉ hiểu biết ít ỏi về các mục đích cao cả của con người mà công nghệ đang cố vươn tới để phục vụ, chúng ta sẽ trở thành nạn nhân nền kỹ trị[8] của chính chúng ta.

Các nhà khoa học đã tạo ra một cuộc bùng nổ khoa học kỹ thuật trên thế giới, nhưng nếu chỉ áp đặt công nghệ mới lên các vấn đề cũ, họ sẽ không thể làm thay đổi những điều căn bản. Chúng ta có thể thấy những sự tiến hóa đôi khi là một "cuộc cách mạng" trong khoa học, nhưng nếu thiếu tính nhân văn thì sự tiến bộ của con người thật sự là rất ít.

Thứ duy nhất không tiến hóa là các quy luật tự nhiên và những nguyên tắc mà tôi trình bày trong quyển sách này - vốn là chiếc kim chỉ phương chính Bắc trên la bàn. Khoa học và công nghệ đã làm thay đổi bộ mặt của hầu hết mọi thứ, nhưng những điều nguyên tắc này thì vẫn còn giá trị và sống mãi với thời

gian.

• ***Tôn giáo bất hy sinh.*** Nếu không hy sinh, chúng ta vẫn có thể hăng hái hoạt động trong một giáo hội, nhưng lại thụ động trong việc thực hành hay sống theo tinh thần giáo lý. Nói cách khác, chúng ta chỉ theo đuổi bộ mặt xã hội của tôn giáo và tôn sùng các nghi lễ hành đạo, nhưng lại không thật sự đồng cam cộng khổ với mọi người, cố gắng giúp đỡ họ hay tìm cách giải quyết các vấn đề xã hội để cuối cùng có thể sửa đổi hệ thống kinh tế của chúng ta. Chúng ta cần hy sinh bản thân để phục vụ người khác - trong đó có hy sinh tính tự cao và thành kiến của chúng ta.

Các Thói quen 4, 5 và 6 - sự tương thuộc cùng thắng, sự thấu hiểu và sự đồng tâm hiệp lực - đòi hỏi sự hy sinh to lớn. Các nguyên tắc này chỉ cho chúng ta cách hành xử với người khác, phục vụ họ ra sao, hy sinh cống hiến cho họ như thế nào. Tôi tin rằng để có được các thói quen đó, đôi khi chúng ta phải chịu những mất mát lớn và phải có tinh thần sám hối - và, đối với một số người, hy sinh đến tận cùng. Bạn không thể có được sự nhất thể, sự hợp nhất mà thiếu sự khiêm nhường. Tính kiêu ngạo và ích kỷ sẽ hủy hoại sự kết hợp giữa con người và thượng đế, giữa nam và nữ, giữa con người với con người và giữa cái tôi với cái tôi.

Các nhà lãnh đạo vĩ đại là những người có tính khiêm nhường, dấu hiệu của lòng mộ đạo. Tôi biết một vài vị giám đốc là những nhà lãnh đạo vì tinh thần phục vụ và rất khiêm nhường. Họ hy sinh tính tự cao và chia sẻ quyền lực - và tôi có thể nói rằng nhờ đó, tầm ảnh hưởng của họ cả bên trong lẫn bên ngoài công ty đều được nhân lên bội phần. Thật đáng buồn, nhiều người không chịu hy sinh, dù ít nhất. Họ muốn có đời sống tinh thần cao hơn, nhưng lại không bao giờ ăn kiêng trong mùa chay tịnh dù chỉ một bữa, hay có hành động cống hiến thầm lặng không phô trương.

• ***Chính trị vô nguyên tắc.*** Nếu không có nguyên tắc, sẽ không có phương chính Bắc, tức là không có gì để bạn dựa vào. Tập trung vào đạo đức nhân cách là không ngừng tạo ra hình ảnh “bán chạy” của bạn trên thị trường kinh tế và xã hội.

Chìa khóa thành công của một xã hội lành mạnh là làm cho ý thức xã hội và hệ thống giá trị phù hợp với các nguyên tắc đúng đắn. Khi đó, chiếc kim la bàn chỉ theo phương chính Bắc và chiếc kim chỉ điều chúng ta dựa vào để xây dựng hệ thống giá trị của mình sẽ trùng khớp với nhau.

Nhưng nếu bạn có một ý thức xã hội yếu kém phía sau một ý thức chính trị tách rời các nguyên tắc, bạn có thể có một tổ chức hay một xã hội yếu kém với các giá trị bị bóp méo. Ví dụ, sứ mệnh tự xưng và giá trị chung của bọn tội phạm, hãm hiếp, cướp bóc và phá phách nghe có vẻ rất giống với tuyên bố sứ mệnh của nhiều công ty, với những ngôn từ như “đồng đội”, “hợp tác”, “trung thành”, “khả năng sinh lời”, “đổi mới” và “sáng tạo”. Vấn đề nằm ở chỗ hệ thống giá trị của chúng không dựa vào quy luật tự nhiên.

Nói một cách hình tượng, bên trong nhiều công ty là các tuyên bố sứ mệnh cao cả, thế mà nhiều người vẫn đang bị trấn lột giữa ban ngày trước mắt nhiều nhân chứng. Hoặc là họ đang bị cướp đi lòng tự trọng, tiền bạc hay chức vụ mà không theo một quy trình thích đáng. Nếu không có ý thức xã hội cần thiết phía sau các nguyên tắc về quy trình, và nếu bạn không thể có được quy trình thích đáng, bạn phải

tìm kiếm sự phán quyết từ các đồng minh cùng lứa và tham gia chống lại văn hóa đương thời.

Trong bộ phim *Mười điều răn*, Moses nói với Pharaoh: “Chúng tôi chỉ tuân theo luật của Chúa, chứ không phải ông”. Hiểu theo ngôn ngữ hiện đại thì ông muốn nói rằng: “Chúng tôi sẽ không để bị cai trị bởi một con người, trừ phi con người đó là hiện thân của pháp luật”. Trong các xã hội văn minh hay các tổ chức tốt nhất, quy luật tự nhiên và các nguyên tắc luôn chi phối - đó chính là Hiến pháp - mà ngay cả những con người có quyền lực nhất cũng phải tuân thủ. Không ai có quyền đứng trên nguyên tắc!

7 Thói quen sẽ giúp bạn tránh được 7 sai lầm này. Giả như bạn không tin *7 Thói quen* là đúng, hãy cứ thử đọc Mười điều răn của Chúa!

CHƯƠNG 8: CHIẾC LA BÀN ĐẠO ĐỨC

Đạo diễn Cecil B. De Mille (1881-1959) nói: "Chúng ta không thể phá vỡ luật lệ. Chúng ta chỉ hủy hoại chính mình khi chống lại luật lệ". Các nguyên tắc là những chỉ dẫn cho cách hành xử của con người. Có một số nguyên tắc nhất định chi phối tính hiệu quả của con người. Các tôn giáo lớn trên thế giới đều dạy những niềm tin cốt lõi giống nhau, chẳng hạn các nguyên tắc như "Gieo gì gặt nấy", "Hành động quan trọng hơn lời nói"… Tôi nhận thấy có sự đồng thuận trên toàn thế giới về những điều được xem là "nguyên tắc chính Bắc". Các nguyên tắc này có tính khách quan, cơ bản và không thể tranh cãi: "Bạn không thể được tin cậy nếu bạn không đáng tin cậy" và "Bạn không thể giải quyết bằng lời những vấn đề do hành vi của mình gây ra".

Có rất ít sự bất đồng khi xác định các nguyên tắc cơ bản của công ty. Tôi thấy có một niềm tin phổ quát đặt vào các nguyên tắc như sự công bằng, sự tử tế, nhân phẩm, lòng bác ái, tính chính trực, sự chân thật, chất lượng, sự phục vụ và lòng kiên nhẫn.

Thật phi lý khi cố gắng sống một cuộc đời hay điều hành một doanh nghiệp mà lại dựa vào những điều đi ngược với các nguyên tắc trên. Tôi không tin rằng có ai đó thực sự coi sự bất công, lừa đảo, thấp hèn, vô dụng, tầm thường hay hạ thấp nhân phẩm người khác là nền móng vững chắc cho hạnh phúc hay sự thành công lâu bền.

Người ta có thể tranh cãi về việc các nguyên tắc này nên định nghĩa, giải thích như thế nào và áp dụng ra sao trong những tình huống thực tế của đời sống, nhưng nói chung ai nấy đều đồng ý về giá trị nội tại của chúng. Họ có thể không hoàn toàn sống hài hòa với các nguyên tắc đó, nhưng họ tin tưởng vào chúng, và họ muốn được chúng chi phối. Họ muốn được đánh giá bởi các "quy luật" trong các phạm trù xã hội và kinh tế vốn có thực, không thay đổi và không thể tranh cãi, như các quy luật về trọng lực trong lĩnh vực vật lý vậy.

Trong bất cứ công trình nghiên cứu nghiêm túc nào về lịch sử - dù ở cấp quốc gia hay công ty - tính thực tiễn và tính chân lý của các nguyên tắc là điều được đặt lên cao nhất. Các nguyên tắc này không ngừng xuất hiện trong lịch sử và tùy thuộc vào mức độ mà con người trong một xã hội công nhận và sống hài hòa với chúng mà xã hội đó tồn tại và ổn định, hoặc tan rã và hủy diệt.

Trong một cuộc phỏng vấn truyền hình, có lần người ta hỏi tôi rằng liệu nhà độc tài Adolf Hitler có tập trung vào nguyên tắc không. Tôi đáp: "Không! Nhưng ông ta được thúc đẩy bởi giá trị. Một trong các giá trị chi phối của ông ta là thống nhất nước Đức. Nhưng ông ta đã vi phạm nguyên tắc la bàn và gánh chịu các hậu quả tất yếu. Và hậu quả là rất nghiêm trọng - sự rối loạn của toàn thế giới trong nhiều năm".

Các nguyên tắc không phải là giá trị. Và các giá trị của Đức Quốc xã, giống như của các băng nhóm đường phố, đã vi phạm các nguyên tắc cơ bản.

CHIẾC LA BÀN CHO MỌI THỜI ĐẠI

Chúng ta cần có một chiếc la bàn - với chiếc kim luôn chỉ đúng phương Bắc. Nó là vật không thể thiếu của người đi biển thời nay. Chữ "la bàn" còn liên quan đến các khái niệm tầm với, mức độ, giới hạn hay biên giới của không gian hay thời gian; hành trình, tuyến đường vòng quanh hay phạm vi; ý định, mục đích hay mô hình; sự hiểu biết hay thông hiểu. Tất cả các nghĩa này làm phong phú thêm ý nghĩa của phép ẩn dụ.

Tại sao chiếc la bàn lại tốt hơn một chiếc bản đồ trong thế giới kinh doanh ngày nay? Có nhiều lý do rất thuyết phục:

• La bàn cho chúng ta biết tọa độ, chỉ dẫn phương hướng ngay cả trong rừng rậm, trên sa mạc, biển cả hay vùng đất hoang không người cư trú.

• Khi vùng lãnh thổ thay đổi, bản đồ trở nên lạc hậu; trong thời đại luôn thay đổi nhanh chóng, một tấm bản đồ có thể trở nên lạc hậu và không chính xác ngay khi nó vừa được in ra.

• Các bản đồ không chính xác là nguồn gốc gây thất vọng cho những người đang tìm kiếm đường đi hay xác định vị trí vùng lãnh thổ.

• Có nhiều nhà điều hành cần đi tiên phong, vượt qua những vùng biển hay nơi hoang dã chưa có tên trên bản đồ, hoặc không tấm bản đồ hiện hữu nào có thể mô tả chính xác vùng lãnh thổ đó.

• Để đi đến bất cứ nơi nào một cách nhanh chóng, chúng ta cần có các quy trình đã được hoàn thiện, cũng như các kênh sản xuất và phân phối rõ ràng (các xa lộ). Để tìm kiếm hay tạo ra các xa lộ ở nơi hoang dã, chúng ta cần có một chiếc la bàn.

• Bản đồ chỉ mô tả địa hình, còn la bàn cho ta tầm nhìn và phương hướng.

• Một tấm bản đồ chính xác là công cụ tốt để quản lý, nhưng la bàn mới là công cụ tốt để lãnh đạo và trao quyền.

Những người từng sử dụng bản đồ trong nhiều năm để tìm kiếm đường đi và có ý thức về tầm nhìn và phương hướng cần nhận thấy rằng tấm bản đồ của họ có thể trở nên vô dụng trong môi trường đầy sương mù và hỗn loạn. Lời khuyên của tôi là bạn hãy đổi tấm bản đồ ấy lấy một chiếc la bàn, đồng thời huấn luyện bản thân và nhân viên cách xác định hướng đi dựa vào chiếc la bàn và các quy luật tự nhiên.

Tại sao? Bởi vì với một tấm bản đồ không chính xác, bạn sẽ lạc đường ngay. Điều gì xảy ra khi có ai đó khuyên bạn "hãy cố lên"? Bạn sẽ bị lạc đường lần nữa. Bây giờ lại có người khuyên bạn "hãy tư duy tích cực". Thực ra, chuyện bị lạc đường không can dự gì đến sự cố gắng hay thái độ của bạn, mà chỉ vì tấm bản đồ không chính xác đó mà thôi. Nguyên nhân sâu xa của hầu hết các nền văn hóa kém

hiệu quả là chiếc bản đồ nằm trong đầu con người - chính nó đã góp phần tạo ra tình trạng đó, bởi nó là chiếc bản đồ không hoàn chỉnh, dựa vào đầu óc hẹp hòi, các giải pháp nóng vội và lối tư duy ngắn hạn, chỉ hướng tới lợi nhuận trước mắt.

Giải pháp là phải thay đổi từ việc quản lý bằng bản đồ (các giá trị) sang sự lãnh đạo theo la bàn (các nguyên tắc tự nhiên). Môi trường chính trị không tránh khỏi việc coi trọng phong cách của những người đứng đầu - được xem là phải theo phương chính Bắc; nhưng phong cách đó lại dựa trên các tâm trạng dễ thay đổi, các quyết định tùy tiện, cảm xúc thô thiển và các hoạt động khẳng định cái tôi. Đôi khi, phương chính Bắc thực ra chỉ là "hệ thống thông tin" hay "hệ thống khen thưởng", và điều đó chi phối hành vi của con người. Gieo gì gặt nấy. Lãnh đạo theo nguyên tắc đòi hỏi những người "làm việc trên cánh đồng" phải dựa trên các nguyên tắc của nghề nông phù hợp với tự nhiên và họ phải đưa các nguyên tắc đó vào đời sống, các mối quan hệ, thỏa thuận, quy trình quản lý và bản tuyên ngôn sứ mệnh của mình.

ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

Lựa chọn định hướng bằng bản đồ hay la bàn là một vấn đề chiến lược quan trọng, như được phản ánh trong phát biểu của Masaharu Matsushita, chủ tịch hãng điện tử gia dụng khổng lồ Panasonic, Nhật Bản: "Chúng tôi sẽ thắng và giới công nghiệp phương Tây sẽ thua, bởi lý do thất bại của họ nằm trong chính con người: đối với họ, điều cốt lõi của quản lý là đem ý tưởng của ông chủ đặt vào tay người lao động"

Tôi cho rằng người Nhật bắt buộc mỗi cá nhân phải phục tùng tập thể đến mức họ không tận dụng được khả năng sáng tạo và tháo vát của con người. Nguyên tắc lãnh đạo cao nhất là sự tương thuộc cùng thắng, vốn vừa phát huy vai trò cá nhân vừa coi trọng tinh thần tập thể.

Nhưng điều quan trọng ở đây là lý do thất bại của chúng ta. Chúng ta bị giới hạn trong một vài lối tư duy hay mô thức nhất định, bị kìm kẹp bởi lối quản lý bằng bản đồ, bởi mô hình lãnh đạo cũ, nơi các nhà lãnh đạo cao cấp quyết định hết thảy mọi mục đích, phương pháp và phương tiện.

Mô hình lập kế hoạch chiến lược đã lạc hậu khi yêu cầu những người ở vị trí cao nhất sử dụng kinh nghiệm, năng lực chuyên môn, sự khôn ngoan và óc phán đoán để lập ra các kế hoạch chiến lược 10 năm - để rồi chứng kiến các kế hoạch đó trở nên vô dụng chỉ sau 18 tháng. Trong môi trường mới, với tốc độ đưa sản phẩm vào thị trường là 18 tháng thay vì năm năm, các kế hoạch sẽ nhanh chóng trở nên lạc hậu.

Peter Drucker[9] nói: "Các bản kế hoạch là vô giá trị, nhưng việc lập kế hoạch là vô giá". Nếu việc lập kế hoạch của chúng ta tập trung vào một mục đích tổng thể hay một tầm nhìn và sự cam kết đối với các nguyên tắc cơ bản, thì những người trực tiếp hành động tại thực địa hỗn loạn có thể sử dụng chiếc la bàn đó cùng với khả năng chuyên môn và óc phán đoán của họ để đưa ra quyết định, từ đó có hành động thích hợp. Thực vậy, mỗi người có thể có chiếc la bàn của riêng mình; mỗi người đều có thể được trao quyền để quyết định các mục tiêu và đưa ra kế hoạch phản ánh các thực tiễn của thị trường

mới.

Nguyên tắc không phải là thực hành. Thực hành là một hoạt động cụ thể, có thể thành công trong trường hợp này nhưng chưa chắc đã thành công trong trường hợp khác. Nếu bạn quản lý bằng phương pháp thực hành và lãnh đạo bằng chính sách, nhân viên của bạn sẽ không cần phải là các chuyên gia; họ không cần có óc phán đoán, bởi vì tất cả sự phán đoán và sự khôn ngoan đều được trao cho họ dưới hình thức các quy tắc và quy định.

Nếu bạn tập trung vào các nguyên tắc, bạn có thể trao quyền cho tất cả những ai hiểu biết các nguyên tắc đó và để họ hành động mà không cần thường xuyên giám sát, nguyên tắc này được "chuyển hóa" thành thói quen, chúng sẽ làm tăng sức mạnh con người để tạo ra những cách thực hành đa dạng giúp xử lý các tình huống khác nhau.

Lãnh đạo bằng nguyên tắc, ngược lại với lãnh đạo bằng thực hành, đòi hỏi cách đào tạo khác, có lẽ cần huấn luyện nhiều hơn, nhưng kết quả thu được cũng sẽ cao hơn về trình độ chuyên môn, sự sáng tạo và trách nhiệm cũng được chia sẻ ở mọi cấp của tổ chức.

Nếu bạn đào tạo nhân viên theo các *phương pháp thực hành* để phục vụ khách hàng, bạn sẽ có được kết quả phục vụ khách hàng ở mức độ nhất định, nhưng kết quả này sẽ tan biến ngay khi khách hàng có yêu cầu đặc biệt hay đưa ra tình huống khác thường - bởi nếu nhân viên đáp ứng yêu cầu đó, họ sẽ vi phạm các quy định hoạt động được đưa ra.

Trước khi có thể hành động nhất quán trên *nguyên tắc* phục vụ khách hàng, họ cần tiếp thu một cách nhìn mới. Nói chung, họ cần được đào tạo - sử dụng các điển hình, hình thức đóng vai, các mô phỏng và cách huấn luyện tại nơi làm việc - để đảm bảo rằng họ hiểu rõ nguyên tắc phục vụ khách hàng và nguyên tắc đó được áp dụng như thế nào trong công việc.

CHIẾN THẮNG BẰNG LA BÀN

Có "chiếc la bàn trong túi" còn quý hơn "con gà trong nồi". Có la bàn đạo đức, chúng ta có thể giành chiến thắng ngay cả trong những cuộc cạnh tranh khốc liệt nhất. Nhưng khi người ta nhận ra rằng "chiếc la bàn" này là cơ sở cho việc đánh giá hiệu quả, kể cả đánh giá phong cách lãnh đạo của những người đứng đầu, họ cảm thấy lo ngại vì cảm thấy bị đe dọa.

Có lần, vị chủ tịch của một tập đoàn lớn yêu cầu tôi gặp ông cùng với nhóm quản lý của ông. Ông cho rằng họ rất quan tâm đến việc giữ vững phong cách quản lý. Bản tuyên ngôn sứ mệnh của công ty không có tác dụng đến phong cách của họ - sứ mệnh đó là dành cho những người "ở ngoài kia", tức là những người phải tuân thủ luật lệ. Còn họ đứng trên luật lệ.

Ý tưởng về "chiếc la bàn đạo đức" gây lo âu cho những người nghĩ rằng họ đứng trên luật lệ, bởi vì Hiến pháp, vốn dựa trên các nguyên tắc, chính là luật lệ cao nhất, chi phối tất cả mọi người, kể cả người đứng đầu quốc gia. Hiến pháp đặt trách nhiệm lên từng cá nhân, đòi hỏi mỗi người phải tự xem xét cuộc sống của mình và quyết định có sẵn sàng sống theo luật pháp không. Mọi người đều phải chịu

trách nhiệm trước pháp luật và các nguyên tắc.

Tôi biết khá nhiều ví dụ đáng buồn từ các tập đoàn lớn của Mỹ. Họ đã nói với các nhà tư vấn của mình thế này: "Chúng tôi không thể tiếp tục thực hiện các nghiên cứu khả thi về thị trường và các nghiên cứu chiến lược tách rời với văn hóa và con người của chúng tôi". Các nhà điều hành này hiểu điều mà Michael Porter[10] đã nói: "Kết quả thực hiện loại A với chiến lược loại B tốt hơn là chiến lược loại A với kết quả thực hiện loại B".

Chúng ta phải xử lý các vấn đề con người/văn hóa để nâng cao kết quả thực hiện chiến lược và đạt thành công trọn vẹn cho công ty. Chúng ta phải sẵn sàng trải qua một hội nghị hợp hiến, nếu không muốn nói là một cuộc cải tổ, để đưa các vấn đề ra bàn thảo, xử lý và để mọi người tham gia nhằm có các quyết định khôn ngoan nhất.

Cuối cùng, việc thực hiện thành công bất cứ chiến lược nào cũng tùy thuộc vào sự toàn tâm toàn ý của con người trước các nguyên tắc chi phối và khả năng áp dụng nguyên tắc đó trong bất cứ tình huống nào - bằng cách sử dụng "chiếc la bàn đạo đức" của họ.

CHƯƠNG 9: QUYỀN LỰC LẤY NGUYÊN TẮC LÀM TRỌNG TÂM

Quyền lực thực sự của người lãnh đạo bắt nguồn từ tính cách đáng kính trọng và từ việc thực hành các công cụ quyền lực theo các nguyên tắc nhất định. Tuy nhiên, hầu hết các cuộc bàn luận về lãnh đạo lại tập trung vào các lý thuyết về "vĩ nhân" (do di truyền), lý thuyết "tướng mạo" (điểm đặc biệt của nhân cách), hay lý thuyết "phong cách" hành vi. Các lý thuyết này có giá trị giải thích hơn là giá trị tiên đoán. Chúng có thể lý giải vì sao một nhà lãnh đạo nào đó lại xuất hiện và tồn tại, nhưng chúng không giúp chúng ta tiên đoán về các nhà lãnh đạo tương lai, cũng như không hỗ trợ chúng ta "gieo trồng" khả năng lãnh đạo.

BA LOẠI QUYỀN LỰC

Phương pháp đánh giá năng lực lãnh đạo hiệu quả nhất là nhìn vào những người đi theo và tìm hiểu tại sao họ lại đi theo nhà lãnh đạo đó.

Các lý do rất đa dạng và phức tạp, nhưng có thể xét từ ba cấp độ khác nhau, mỗi cấp độ lại có những căn nguyên, động cơ và tâm lý khác nhau.

Ở cấp độ thứ nhất, người ta đi theo vì sợ hãi - họ e ngại hậu quả xấu có thể xảy ra nếu họ không làm theo mệnh lệnh. Điều này có thể được gọi là *quyền lực cưỡng bức*. Do sợ hãi về các hậu quả tiêu cực tiềm tàng, họ buộc phải khuất phục, "dĩ hòa vi quý" hoặc bày tỏ "lòng trung thành" bằng lời nói suông, hay hứa cho qua chuyện. Nhưng sự cam kết của họ rất hời hợt, còn nguồn lực của họ dễ biến thành nhân tố phá hoại và hủy diệt khi "không có ai theo dõi" hay khi không còn sự răn đe nữa. Chẳng hạn câu chuyện được biết đến rộng rãi về người thư ký của một hãng hàng không. Anh ta bất mãn vì cảm thấy bị đối xử không công bằng nên đã bất ngờ xóa sạch các dữ liệu lịch bay được lưu trong máy tính vào đúng buổi tối anh ta bỏ việc. Cái giá phải trả cho việc cưỡng ép phục tùng này là gì? Hơn một triệu đô-la và hàng ngàn giờ công bị mất trắng cùng những phản ứng tiêu cực không kể xiết từ những hành khách bị ảnh hưởng.

Cấp độ thứ hai, người ta đi theo vì sẽ nhận được một số lợi ích nào đó. Điều này có thể gọi là *quyền lực lợi ích*, bởi vì trong mối quan hệ này quyền lực được đặt trên cơ sở trao đổi hàng hóa và dịch vụ. Những người đi theo có những thứ mà người lãnh đạo cần (thời gian, năng lực, các nguồn lực cá nhân, mối quan tâm, tài năng, sự ủng hộ…), còn người lãnh đạo có những thứ mà những người kia muốn (thông tin, tiền bạc, sự cất nhắc, sự ưu ái, sự an toàn, cơ hội, và những thứ tương tự). Những người đi theo tin rằng người lãnh đạo có thể và sẽ làm điều có lợi cho họ nếu họ làm điều có lợi cho người lãnh đạo. Đây là hiện tượng thường thấy trong hoạt động hàng ngày, từ các tổ chức, tập đoàn trị giá hàng tỉ đô-la, cho đến cuộc sống gia đình.

Cấp độ thứ ba khiến người ta đi theo nhà lãnh đạo có sự khác biệt về thể loại và mức độ so với hai cấp độ trước, bởi nó dựa trên quyền lực mà một số nhà lãnh đạo có được đối với những người khác -

những người tin tưởng vào họ và vào điều mà họ đang cố gắng thực hiện. Đây không phải là niềm tin mù quáng, sự tuân thủ thiếu suy nghĩ hoặc chấp hành một cách máy móc, mà là sự cam kết có ý thức, toàn tâm toàn ý và hoàn toàn tự nguyện. Đây chính là *quyền lực lấy nguyên tắc làm trọng tâm.*

Gần như mỗi người đều từng trải nghiệm loại quyền lực này vào một thời điểm nào đó, với tư cách là một người đi theo, trong mối quan hệ với thầy giáo, với cấp trên, với các thành viên trong gia đình hoặc với người bạn là người có ảnh hưởng và có ý nghĩa sâu sắc đối với mình. Cũng có thể đó là người đã cho họ một cơ hội để thành công hoặc vươn lên, cổ vũ những lúc gian truân, hoặc đơn thuần là luôn có mặt khi chúng ta cần đến. Cho dù họ làm việc gì cũng là vì họ tin tưởng vào chúng ta, còn chúng ta đáp lại bằng sự tôn trọng, lòng trung thành, sự cam kết và một quyết tâm đi theo họ một cách gần như vô điều kiện và không giới hạn.

TÁC ĐỘNG CỦA QUYỀN LỰC

Mỗi loại quyền lực nói trên có một nền tảng khác nhau và dẫn đến những kết quả khác nhau.

Quyền lực cưỡng bức dựa vào nỗi sợ hãi của người lãnh đạo lẫn người đi theo. Các nhà lãnh đạo thiên về quyền lực cưỡng bức sợ rằng ý muốn của họ không được phục tùng. Đó là cách tiếp cận "cây gậy to" - một phương pháp tiếp cận ít người ủng hộ công khai nhưng vẫn sử dụng. Ở đây, nhà lãnh đạo cho rằng phương pháp này là hợp lý trước tình hình có nhiều mối đe dọa lớn hơn đang lơ lửng trên đầu, và đó là một việc làm "tùy cơ ứng biến" có vẻ sẽ mang lại hiệu quả vào lúc đó.

Nhưng đó chỉ là ảo tưởng.

Người lãnh đạo dùng nỗi sợ hãi để kiểm soát người khác cần thấy rằng sự kiểm soát này chỉ mang tính chất đối phó và tạm thời, và sẽ không còn tồn tại khi người lãnh đạo hay hệ thống kiểm soát không còn nữa. Sự sợ hãi thường kích thích năng lượng sáng tạo của những người đi theo, liên kết họ với nhau để phản kháng theo những cách thức không thể kiểm soát được. Quyền lực cưỡng bức chất thêm gánh nặng tâm lý và cảm xúc cho cả người lãnh đạo lẫn những người đi theo, khuyến khích sự nghi ngờ, lừa dối, không trung thực, và về lâu dài là đưa đến sự tan rã. Như Aleksandr Solzhenitsyn (1918-2008), nhà thơ và nhà triết học người Nga, đã nhận xét: "Bạn chỉ có quyền lực đối với người khác chừng nào bạn không lấy hết mọi thứ của họ. Nhưng khi bị bạn cướp hết mọi thứ, anh ta sẽ không còn nằm trong vòng quyền lực của bạn nữa - anh ta lại được tự do".

Hầu hết các tổ chức được liên kết với nhau bằng quyền lực lợi ích. Quyền lực lợi ích dựa trên ý thức về sự bình đẳng và công bằng. Chừng nào những người đi theo còn cảm thấy điều họ nhận được là thỏa đáng với điều họ cho đi thì mối quan hệ còn được duy trì. Sự tuân thủ dựa vào quyền lực lợi ích có vẻ giống như việc gây ảnh hưởng hơn là sự kiểm soát. Hành động của những người đi theo được tôn trọng và công nhận, nhưng dưới góc độ "người mua chịu trách nhiệm kiểm hàng"[11]. Các nhà lãnh đạo được đi theo bởi vì điều đó thiết thực đối với những người đi theo. Những người đi theo được tiếp cận với những gì mà người lãnh đạo kiểm soát - thông qua địa vị, trình độ chuyên môn hay uy tín của người lãnh đạo. Bản chất của việc tuân theo dựa vào quyền lực lợi ích vẫn mang tính chất đối phó, tuy

sự đối phó có xu hướng tích cực hơn là tiêu cực.

Các mối quan hệ dựa trên quyền lực lợi ích thường dẫn đến chủ nghĩa cá nhân hơn là tinh thần đồng đội và tính hiệu quả tập thể, bởi vì mỗi cá nhân chỉ tập trung sự chú ý vào góc nhìn và ý muốn của riêng mình. Vai trò của cá nhân có thể thay đổi khi nhu cầu và mong muốn của họ thay đổi. Sự biến động của lực lượng lao động cho thấy sự trung thành lâu dài với người lãnh đạo chỉ là hiện tượng cá biệt. Người ta đến rồi đi, từ tổng giám đốc cho đến thư ký, mà ít gây ra tác động xấu đến thị trường - tất cả chúng ta đều là khách hàng và có thể đi đến bất cứ đâu để mua được thứ mà ta muốn, theo cách thức ta muốn. Chúng ta có thể có được mọi thứ theo "cách của ta".

Ngoài ra, hình thức *đạo đức tình huống* cũng được nuôi dưỡng, theo đó, cá nhân quyết định điều gì là tốt đẹp, là đúng đắn và công bằng, bất chấp các giá trị chung của tổ chức. Trong trường hợp xấu nhất, quyền lực lợi ích phản ánh các yếu tố của công lý thường thấy trong một xã hội ưa kiện tụng, với các phiên tòa thực thi công lý trong các vụ thôn tính, ly hôn hay phá sản. Trong trường hợp tốt nhất, quyền lực lợi ích phản ánh ý muốn duy trì mối quan hệ, dù là quan hệ kinh doanh hay quan hệ cá nhân, chừng nào nó còn có lợi cho cả hai bên.

Quyền lực dựa vào nguyên tắc có phần hiếm hơn. Đó là dấu hiệu của chất lượng, tính ưu việt và sự vượt trội trong tất cả các mối quan hệ. Quyền lực lấy nguyên tắc làm trọng tâm đặt cơ sở trên sự kính trọng, theo đó người lãnh đạo tôn trọng người đi theo, còn người đi theo đồng lòng góp sức cho người lãnh đạo mà họ kính trọng. Đặc điểm nổi bật của quyền lực dựa vào nguyên tắc là tầm ảnh hưởng ổn định và tính chủ động cao. Quyền lực ổn định bởi không phụ thuộc vào khả năng xảy ra điều mong muốn (hoặc không mong muốn) với người đi theo. Chủ động cao bởi thực hiện các lựa chọn dựa vào các giá trị được tôn thờ. Như thế, quyền lực dựa vào nguyên tắc được hình thành khi giá trị của những người đi theo và người lãnh đạo trùng khớp. Quyền lực dựa vào nguyên tắc không bị thúc ép, mà được khơi gợi, bởi tâm ý cá nhân của cả người lãnh đạo lẫn người đi theo để hướng tới một mục đích chung cao cả hơn. Bác sĩ nội tiết người Hungary, Hans Selye (1907-1982), tác giả cuốn *Stress Without Distress (Căng thẳng nhưng không đau đớn*), bình luận: "Nhà lãnh đạo chỉ thực sự là nhà lãnh đạo, khi nào họ có được sự tôn trọng và lòng trung thành của những người đi theo".

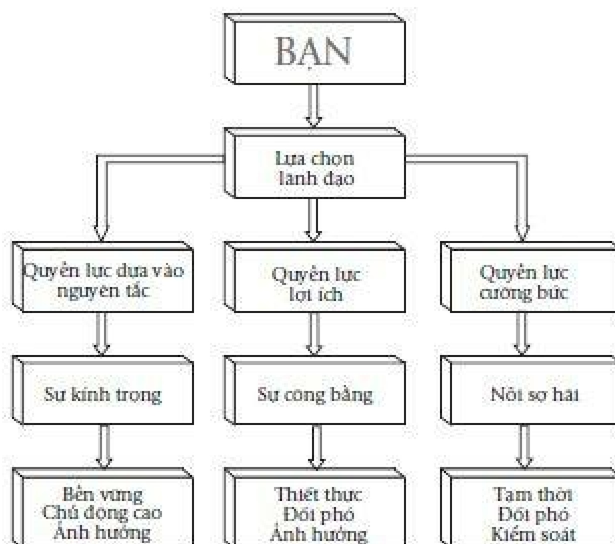
Kiểm soát là điều ắt phải có đối với quyền lực dựa vào nguyên tắc, nhưng không phải là từ bên ngoài, mà là tự kiểm soát. Quyền lực được tạo ra khi các cá nhân nhận thức rằng nhà lãnh đạo của họ là người đáng tôn trọng, họ tin cậy người đó, được truyền cảm hứng từ nhà lãnh đạo đó, mong muốn được dẫn dắt và tin tưởng sâu sắc vào các mục đích được truyền đạt. Các nhà lãnh đạo có thể xây dựng quyền lực dựa vào nguyên tắc trong các mối quan hệ với những người đi theo nhờ ý thức về mục đích và tầm nhìn, cũng như tính cách, phẩm chất con người và những gì họ thể hiện. Với quyền lực dựa vào nguyên tắc, hành vi đạo đức sẽ được khuyến khích vì lòng trung thành vốn được xây dựng trên các nguyên tắc. Đạo đức, xét cho cùng, dựa trên sự cam kết làm những điều đúng đắn, và quyền lực dựa vào nguyên tắc sẽ thúc đẩy mong muốn chấp nhận rủi ro để làm những điều đúng đắn - những điều được đánh giá cao, được lãnh đạo thực hành làm gương và được thừa nhận nhờ tầm nhìn sáng suốt của người lãnh đạo.

LỰA CHỌN CỦA LÃNH ĐẠO

Mỗi khi có vấn đề hay xuất hiện cơ hội đòi hỏi sự tham gia của người khác, người lãnh đạo đều phải có sự lựa chọn. Sự lựa chọn quan trọng của lãnh đạo là ra quyết định dựa vào loại quyền lực nào - cưỡng bức, lợi ích hay nguyên tắc. Sự lựa chọn sẽ bị giới hạn bởi tính cách của người lãnh đạo (họ thực sự là ai và đã thay đổi như thế nào thông qua các lựa chọn trong quá khứ) và bởi các kỹ năng tương tác, năng lực và quá trình làm việc trước đó. Việc này tương đối dễ dàng khi lãnh đạo không có nhiều lựa chọn và đang chịu nhiều áp lực buộc phải dùng đến vị thế, uy tín, các mối quen biết hay thế lực để buộc người khác phải đi theo mình. Nhưng khi không có các kỹ năng tương tác được phát triển tốt, hay năng lực giữ vững sự trung thành với các giá trị mà mình tôn thờ trước sức ép hay trong cơn khủng hoảng, hay với truyền thống về sự chính trực và niềm tin với người khác…, hầu như họ không thể không dùng đến sức mạnh.

Các khả năng dành cho người lãnh đạo khi đưa ra quyết định lựa chọn có thể được nhân lên bằng nhiều cách, chẳng hạn như nâng cao trình độ chuyên môn, theo đuổi để được cất nhắc lên vị trí mới và quyền lực cao hơn, thông tin và các nguồn lực có thể được tích lũy... Ảnh hưởng tiềm tàng của quyền lực lợi ích có thể được nâng cao bằng cách tăng cường sự sâu sát với những người đi theo, hạ thấp các ngưỡng để người lãnh đạo tham gia các hoạt động, đơn giản hóa các cơ chế (các chính sách và thủ tục chính thức) để tạo ra các mối quan hệ xã hội thiết thực và sự dễ dàng, ít tốn kém cho những người đi theo... Đây là những động thái nhằm gia tăng các phương án lựa chọn lợi ích cho người lãnh đạo.

QUY TRÌNH QUYỀN LỰC



Sự cam kết lâu dài là điều cần có đối với người lãnh đạo muốn gia tăng quyền lực dựa vào nguyên tắc. Niềm tin trong các mối quan hệ, vốn là nền móng của quyền lực dựa vào nguyên tắc, là điều không thể bịa đặt theo tình huống. Sự chân thật là điều không thể giả vờ. Bản chất của người lãnh đạo có ý nghĩa lớn hơn mọi điều mà họ có thể làm cùng hoặc làm cho những người đi theo. Đó cũng là điều quyết định chiều sâu quyền lực dựa vào nguyên tắc của họ.

10 CÔNG CỤ QUYỀN LỰC

Càng được người khác kính trọng và nhìn nhận một cách chân thực, người lãnh đạo càng có nhiều quyền lực chính đáng đối với những người khác. Tùy thuộc vào việc người lãnh đạo cư xử với những người khác như thế nào (bao gồm ý định và cảm nhận, khả năng tương tác và lịch sử tương tác), sự kính trọng và quyền lực chính đáng trong mối quan hệ mà những người đi theo dành cho họ sẽ tăng lên hay giảm đi. Được kính trọng nghĩa là có quyền lực.

Sau đây là mười gợi ý về các quy trình và nguyên tắc làm gia tăng sự kính trọng và quyền lực của người lãnh đạo.

1. ***Thuyết phục:*** bao gồm việc chia sẻ các lý do và lý lẽ, củng cố lập luận cho quan điểm hay ý muốn của bạn, trong khi vẫn tôn trọng ý kiến và quan điểm của những người đi theo; giải thích rõ nguyên nhân và bản chất vấn đề; cam kết tiếp tục quá trình trao đổi ý kiến cho đến khi đạt được kết quả có lợi, thỏa mãn cả hai bên.

2. ***Kiên nhẫn:*** đối với quy trình và con người. Bất chấp mọi thất bại, khiếm khuyết hay sự bất tiện do những người đi theo gây ra; bất chấp sự nôn nóng hay dự kiến của bạn về việc đạt được các mục tiêu của mình, hãy duy trì một tầm nhìn dài hạn và kiên định với các mục tiêu dù trước mắt đang gặp phải chướng ngại và sự chống đối.

3. ***Sự nhẹ nhàng:*** không khắc nghiệt, cứng nhắc hay thô bạo khi xử lý các vấn đề dễ gây tổn thương, những tâm sự thầm kín hay cảm nghĩ mà những người đi theo có thể bày tỏ.

4. ***Biết lắng nghe, học hỏi:*** luôn tâm niệm rằng bạn không biết hết mọi thứ, do đó bạn coi trọng các quan điểm khác biệt, phán đoán và các kinh nghiệm của những người đi theo.

5. ***Biết chấp nhận:*** cân nhắc khi phán đoán, chấp nhận ý kiến người khác khi không chứng minh được họ sai, không đòi hỏi bằng chứng hay thành tích cụ thể như một điều kiện để thừa nhận giá trị.

6. ***Tử tế:*** nhạy cảm, quan tâm, chu đáo, không quên những nghĩa cử nhỏ (mà thực ra là chuyện lớn) trong các mối quan hệ.

7. ***Sự phân minh:*** tìm hiểu thông tin chính xác về triển vọng và quan điểm của những người đi theo, trong khi vẫn tôn trọng họ đúng với con người như hiện nay, bất kể họ sở hữu, kiểm soát hay làm gì; cân nhắc đầy đủ các ý định, ước muốn, giá trị và mục tiêu của họ, thay vì chỉ tập trung chú ý vào hành vi của họ.

8. ***Đồng cảm khi phải đối đầu:*** ghi nhận sai lầm, khiếm khuyết và nhu cầu của những người đi theo để "sửa sai" với tinh thần quan tâm chăm sóc chân thật, nồng ấm, làm cho những người đi theo cảm thấy an tâm chấp nhận rủi ro.

9. ***Tính nhất quán:*** phong cách lãnh đạo của bạn không phải là một thủ thuật thao túng để sử dụng mỗi khi gặp rắc rối, khủng hoảng hay thách thức, hay khi bạn cảm thấy bị bế tắc. Bạn phải xem nó là một giá trị, một chuẩn mực phẩm chất cá nhân, là sự thể hiện tính cách của bạn, phản ánh bạn là con người

thật của bạn - hiện nay cũng như sau này.

10. ***Sự chính trực:*** gắn kết một cách chân thật lời nói và cảm xúc với suy nghĩ và hành động của bạn. Bạn không mong muốn gì hơn những điều tốt đẹp cho mọi người khác, không ác ý hay lừa dối, lợi dụng, thao túng hay kiểm soát; thường xuyên rà soát ý định của mình trong khi vươn tới sự đồng nhất với những người khác.

Đối với một số người, các nguyên tắc này và những lý tưởng liên quan chỉ xuất hiện ở các nhà lãnh đạo xuất chúng, và rất khó tìm thấy trong cuộc sống thường ngày. Nhưng khi được hỏi, Mahatma Gandhi chỉ nói: “Tôi là một người bình thường với khả năng dưới mức trung bình. Tôi không phải nhà tiên tri. Tôi là một người theo chủ nghĩa lý tưởng thực tiễn. Tôi cũng không coi những gì tôi đã đạt được bằng sự nghiên cứu miệt mài là thành tựu đặc biệt. Tôi không hề có chút nghi ngờ nào rằng bất cứ ai, đàn ông hay phụ nữ, đều có thể làm được điều tôi đã làm, miễn là người đó cũng nỗ lực và nuôi dưỡng niềm tin và hy vọng giống như tôi”.

Những người lãnh đạo xây dựng quyền lực dựa vào nguyên tắc thông qua lựa chọn phương án lãnh đạo sẽ thấy rằng họ thận trọng hơn khi đòi hỏi ở người khác. Khi hiểu biết của họ về mối liên hệ giữa quyền lực và sự lãnh đạo gia tăng, khả năng dẫn dắt và tầm ảnh hưởng của họ đối với người khác cũng gia tăng. Họ sẽ trải nghiệm sự bình yên khác lạ trong tâm hồn diễn ra đồng thời với việc trở thành người lãnh đạo khôn ngoan hơn và hiệu quả hơn.

CHƯƠNG 10: GIAO TIẾP THÔNG SUỐT

Nguồn gốc của hầu hết rắc rối trong giao tiếp bắt đầu từ nhận thức hay sự khả tín. Chúng ta không nhìn thế giới như nó đang tồn tại, mà nhìn nó như "chúng ta đang tồn tại" dựa trên hệ quy chiếu "của chúng ta" hoặc các "bản đồ" xác định vùng lãnh thổ "của chúng ta". Nhận thức đúc kết từ kinh nghiệm của chúng ta ảnh hưởng lớn đến tình cảm, niềm tin và hành vi của chúng ta.

NHẬN THỨC VÀ SỰ KHẢ TÍN

Các vấn đề nhận thức và khả tín có thể sẽ gây ra các nút thắt phức tạp, điều chúng ta thường gọi là "xung đột nhân cách" hay "sự đổ vỡ giao tiếp". Vấn đề khả tín rất khó giải quyết, chủ yếu vì mỗi người liên quan đều nghĩ rằng anh ta nhìn thế giới đúng như nó đang tồn tại, chứ không phải như anh ta đang tồn tại. Không ý thức được về sự méo mó trong nhận thức của chính mình, thái độ của anh ta sẽ là: "Nếu anh bất đồng với tôi thì trong mắt tôi tất nhiên là anh sai, đơn giản vì tôi đúng!".

Nếu lúc nào chúng ta cũng đúng, "đúng" đến mức bất cứ ai có cách nhìn và suy nghĩ khác đều bị cho là sai, thì cách bảo vệ tốt nhất để họ khỏi bị tổn thương là vạch mặt chỉ tên chúng ta, cột chặt chúng ta lại, đặt chúng ta đằng sau các song sắt lý trí và cảm xúc với một án tù vô hạn định. Chúng ta sẽ không được phóng thích cho đến khi chúng ta "sáng mắt ra". Hầu hết các vấn đề khả tín có thể được giải quyết nếu một hoặc cả hai bên liên quan nhận ra rằng nguồn gốc của nó là nhận thức.

THÁI ĐỘ VÀ HÀNH VI

Một số thái độ và hành vi nhất định có ý nghĩa rất quan trọng để xây dựng các kênh giao tiếp thông suốt.

Thái độ

• Tôi tin bạn có thiện chí; tôi không nghi ngờ sự chân thành hay sự sáng suốt của bạn.

• Tôi tôn trọng mối quan hệ giữa chúng ta và muốn giải quyết sự khác biệt về nhận thức. Vui lòng giúp tôi nhìn nhận vấn đề từ quan điểm của bạn.

• Tôi sẵn lòng tiếp thu ý kiến và sẵn sàng thay đổi.

Hành vi

• Lắng nghe để thấu hiểu.

• Chia sẻ để người khác hiểu mình.

• Bắt đầu cuộc đối thoại từ một điểm chung hay một điểm đồng thuận, từ từ chuyển sang các lĩnh vực còn bất đồng.

Nếu đạt được ba thái độ và hành vi nói trên, hầu hết mọi vấn đề nhận thức hay khả tín đều có thể được giải quyết. Thay vì nói: “Cách làm đúng phải là thế này”, chúng ta sẽ nói: “Đây là cách nhìn của tôi...”. Thay vì nói: “Vấn đề là thế này”, chúng ta sẽ nói: “Theo ý kiến của tôi...”, hay “Như tôi hiểu...”. Lối nói như thế là khuyến khích người khác cùng tham gia vào cuộc chơi với ngụ ý “Bạn cũng quan trọng. Quan điểm và suy nghĩ của bạn cũng hợp lý và đáng tôn trọng như quan điểm và suy nghĩ của tôi vậy”.

Khi người khác xét đoán hay bất đồng với chúng ta, chúng ta nên trả lời bằng câu như sau, tương tự về giọng điệu, nếu không phải là về nội dung: “Được rồi, bạn có cách nhìn vấn đề này khác với tôi. Tôi muốn biết bạn nhìn nhận nó như thế nào”. Khi bất đồng với người khác, thay vì nói “Tôi đúng, bạn sai!”, chúng ta sẽ nói: “Tôi nhìn vấn đề này theo cách khác. Hãy để tôi chia sẻ với bạn cách nhìn của tôi...”.

NGÔN TỪ VÀ CÁC MỐI QUAN HỆ

Khía cạnh tối quan trọng trong giao tiếp là mối quan hệ. Nhiều nút thắt rắc rối hình thành trong các “đường dây liên lạc” do các mối quan hệ nghèo nàn giữa con người. Khi mối quan hệ căng thẳng, chúng ta phải rất cẩn thận về ngôn từ nếu không muốn xúc phạm ai đó, gây tranh cãi hay hiểu lầm. Khi mối quan hệ nghèo nàn, người ta dễ nghi ngờ và mất lòng tin ở nhau, dễ trở thành “một kẻ xúc phạm” chỉ vì một lời nói, thay vì cố gắng giải thích ý nghĩa và ý định qua lời nói của mình. Cả mớ ngôn từ cũng không đủ để truyền đạt ý nghĩa bởi ý nghĩa không nằm trong ngôn từ, mà ở bên trong con người chúng ta. Ngược lại, khi mối quan hệ thông suốt và hài hòa, chúng ta hầu như có thể giao tiếp mà không cần dùng lời nói. Ở đâu có sự tin cậy và tình cảm tốt đẹp, ở đó chúng ta không cần phải “uốn lưỡi bảy lần” mà vẫn có thể truyền đạt ý nghĩa và được người nghe hiểu đúng.

Chìa khóa cho sự giao tiếp hiệu quả là mối quan hệ trực tiếp một-đối-một. Ngay khi chúng ta bước vào mối quan hệ đặc biệt này với người khác, chúng ta đã bắt đầu làm thay đổi bản chất của sự giao tiếp với họ. Hai bên xây dựng sự tin cậy và niềm tin ở nhau. Trong bối cảnh này, hãy thử nghĩ về giá trị của một cuộc ghé thăm cá nhân đến từng nhân viên, một bữa ăn trưa với đối tác kinh doanh, một cuộc chuyện trò với khách hàng… nói chung là một khoảng thời gian khi bạn tập trung sự chú ý vào người đó, vào các mối quan tâm, nhu cầu, niềm hy vọng, sự sợ hãi và mối nghi ngờ của họ.

Có một quảng cáo rất ấn tượng về cảnh đồi núi với câu mời gọi ở bên dưới: “Hãy để ngọn núi có bạn trong một ngày”. Chúng ta hãy thay khẩu hiệu này thành: “Hãy để khách hàng có bạn trong một giờ” hay “Hãy để cho vợ/ chồng của bạn có bạn trong một buổi tối”. Hãy cố gắng dành thời gian để toàn tâm toàn ý với người khác và vượt qua các sở thích cá nhân, các mối quan tâm, nỗi lo sợ và nhu cầu riêng của bạn. Hãy toàn tâm toàn ý với người quản lý của bạn, khách hàng hay vợ/chồng của bạn. Hãy để họ bày tỏ các mối quan tâm và mục tiêu, và đặt tình cảm của họ lên trên tình cảm của bạn.

BẢN ĐỒ VÀ LÃNH THỔ

Xây dựng các mối quan hệ hài hòa và đạt tới sự cảm thông lẫn nhau không phải là việc dễ dàng. Tất cả chúng ta đều sống trong hai thế giới - thế giới riêng, chủ quan bên trong, và thế giới chung, khách quan bên ngoài. Chúng ta có thể gọi thế giới thứ nhất là “bản đồ” và thế giới thứ hai là “lãnh thổ”.

Không ai trong chúng ta có được một tấm bản đồ tuyệt đối đầy đủ hay hoàn hảo về vùng lãnh thổ hay thế giới khách quan. Dù các nhà khoa học không ngừng nỗ lực để tạo ra các bản đồ ngày càng chính xác hơn, nhưng chỉ có người sáng tạo ra vùng lãnh thổ mới có tấm bản đồ đầy đủ và hoàn hảo. Thỉnh thoảng, chúng ta lại có những trải nghiệm làm thay đổi hệ quy chiếu của chúng ta hay tấm bản đồ qua đó chúng ta quan sát vùng lãnh thổ hay thế giới khách quan. Khi đó, hành vi của chúng ta cũng thường thay đổi để phản ánh hệ quy chiếu mới. Thật vậy, cách nhanh nhất để thay đổi hành vi của một con người là thay đổi bản đồ hay hệ quy chiếu của anh ta bằng cách gọi anh ta với một cái tên khác, trao cho anh ta một vai trò khác hay trách nhiệm khác, hay đặt anh ta vào một tình huống khác…

KỸ NĂNG VÀ SỰ AN TOÀN

Chúng ta có thể xem kỹ năng giao tiếp tương tự như một tảng băng - với hai cấp độ. Phần nhỏ hay bề nổi nhìn thấy được của tảng băng là cấp độ kỹ năng giao tiếp. Phần lớn hơn hay phần chìm của tảng băng, lặng im và không thấy được, thể hiện một cấp độ sâu hơn: thái độ và động cơ. Chúng ta hãy gọi nó là nền tảng an toàn của con người. Để có được sự cải thiện đáng kể và lâu dài về khả năng giao tiếp, chúng ta phải cố gắng ở cả hai cấp độ: kỹ năng và sự an toàn.

Sự giao tiếp hiệu quả đòi hỏi phải có kỹ năng và muốn phát triển kỹ năng bạn cần được thực hành. Để cải thiện các kỹ năng giao tiếp, chúng ta cần tuân theo một quá trình tự nhiên. Nhưng, thật đáng buồn, do sợ mang tiếng “người mới bắt đầu”, nhiều người giả vờ rằng mình có các kỹ năng giao tiếp mà thực ra họ chưa có. Hơn nữa, một số người không muốn trải qua quá trình học tập hay mặn mà với việc nâng cao các kỹ năng cảm thông và thấu hiểu của họ. Tuy nhiên, cách duy nhất để chúng ta có thể tiến bộ trong việc này là phải chấp nhận vị trí mình đang đứng.

Tôi có một câu chuyện minh họa cho ý tưởng này.

Một anh chàng trẻ tuổi đến gặp bác sĩ than phiền về nỗi chán chường trong cuộc sống, một cảm giác bất an, gần giống như bị gây mê.

- Tôi cứ hoạt động, nhưng chẳng thèm quan tâm đến chúng. Mọi thứ quá nhàm chán và khô cứng, đến nỗi chẳng còn gì lý thú trong cuộc đời này nữa. - Anh ta nói.

Sau khi khám cho anh ta, bác sĩ không thấy một triệu chứng bệnh lý nào. Tuy nhiên, ông có thể cảm nhận rằng anh ta đang có vấn đề bên trong tâm hồn, một vấn đề thuộc phạm trù tinh thần.

- Tôi muốn kê cho anh vài đơn thuốc và cần anh thực hiện trong một ngày. - Vị bác sĩ nói với bệnh nhân của mình. - Trước tiên, hãy cho tôi biết, đâu là nơi anh ưa thích?

- Tôi không biết! - Bệnh nhân trả lời.

- Khi còn nhỏ thì đó là nơi nào? Anh thật sự thích làm gì khi còn nhỏ?

- Tôi yêu bãi biển.

- Vậy thì anh cầm ba đơn thuốc này và đi ra bãi biển. Anh hãy làm theo đơn thứ nhất lúc 9 giờ, đơn thứ hai lúc 12 giờ, và đơn cuối cùng lúc 3 giờ. Anh phải hứa rằng sẽ làm theo đơn và không đọc các đơn còn lại khi chưa đến giờ. Được chứ?

- Tôi chưa bao giờ nghe điều gì tương tự. - Bệnh nhân tỏ vẻ ngờ vực.

- Ồ, tôi nghĩ nó sẽ rất có ích cho anh đấy.

Thế là anh chàng phiền muộn cầm các đơn thuốc và đi ra biển. Anh ta đến nơi lúc 9 giờ, không có ai đi theo, đúng như yêu cầu của bác sĩ. Cũng không có radio, không điện thoại, không bạn bè. Anh ta ở một mình trên bãi biển cùng với các đơn thuốc, trên đó ghi vài chữ: "Hãy lắng nghe chăm chú".

- Thật không thể tin được! - Anh ta hét lên. - Những ba tiếng đồng hồ với thứ này sao?

Chỉ một phút sau, anh ta đã thấy chán. Nhìn đàn hải âu đang lượn vòng phía trên và nghe tiếng sóng đập vào những tảng đá gần bên, anh ta tự hỏi mình có thể làm gì trong ba tiếng đồng hồ. "Nhưng mình đã tự hứa! Mình sẽ tuân theo nó. Dù sao cũng chỉ có một ngày thôi", anh ta tự nhủ.

Anh ta bắt đầu suy nghĩ về lời dặn "lắng nghe chăm chú". Anh ta dỏng tai lên và chỉ một lát sau, anh ta đã có thể nghe thấy những âm thanh mà anh ta chưa từng chú ý trước đó. Anh ta nghe thấy tiếng sóng biển rì rào, tiếng chim chóc gọi nhau ríu rít... Một thế giới hoàn toàn mới mẻ và hấp dẫn mở ra trước mắt. Anh ta tiếp tục lắng nghe và cảm nhận được sự thanh thản trong tâm hồn. Đến trưa, anh ta vẫn không muốn lấy ra đơn thuốc thứ hai vì còn muốn tận hưởng cảm giác thư thái từ đơn thuốc thứ nhất. Song anh ta phải thực hiện đúng cam kết của mình.

Lần này, đơn thuốc có vài từ: "Cố gắng quay trở lại". Hơi bối rối với thông điệp đầy ẩn ý, nhưng rồi anh ta bắt đầu nghĩ về quá khứ, hồi tưởng lại thời thơ ấu khi chơi đùa trên bãi biển. Lần lượt, từng trải nghiệm cũ quay về. Anh ta nhớ các buổi nướng nghêu cùng với gia đình. Anh ta nhớ lại cảnh ngồi ngắm anh trai mình đang chạy ngược lên bãi biển, hân hoan hạnh phúc vì năm học đã kết thúc. Một cảm giác nhớ nhung da diết tràn ngập trong lòng, khuấy động nhiều cảm xúc và hồi tưởng tích cực. Anh ta vẫn đang chìm đắm trong ký ức thì đã đến ba giờ chiều. Một lần nữa, anh ta cảm thấy chưa muốn đọc đơn thuốc kế tiếp, mà muốn tận hưởng tiếp sự ấm áp và niềm vui anh ta đang cảm nhận.

Nhưng anh ta vẫn lấy đơn thuốc cuối cùng ra: "Kiểm tra lại các động cơ". Đây là điều khó khăn nhất; nó là trung tâm của vấn đề và anh ta nhận ra ngay điều đó. Anh ta bắt đầu soi rọi tâm hồn mình. Anh ta điểm qua mọi mặt của cuộc sống - mọi tình huống với tất cả mọi người. Anh phát hiện ra một nỗi đau:

tính ích kỷ là khuynh hướng chủ đạo của anh ta. Anh ta chưa bao giờ vượt qua chính mình, chưa bao giờ xác định một mục đích lớn hơn, một sự nghiệp cao quý hơn và anh ta luôn tự hỏi: "Tôi được lợi gì trong chuyện đó?".

Anh ta đã tìm ra căn nguyên sự buồn chán, của cuộc sống nhạt nhẽo, của thái độ máy móc, đơn điệu của mình trước mọi chuyện. Khi đồng hồ chỉ sáu giờ, anh ta đã trở nên hoàn toàn thanh thản. Anh ta đã nhớ lại, đã nhìn sâu vào nội tâm của mình. Nhờ thực hiện đúng chỉ dẫn trong ba đơn thuốc, anh ta đã xác định lại con đường đi của đời mình, và từ đó, anh ta bắt đầu thay đổi.

Để lắng nghe một cách sâu sắc và chân thành, trong lòng bạn phải thật sự bình yên. Điều đó làm bộc lộ các điểm yếu của chúng ta. Chúng ta có thể phải thay đổi. Và nếu từ sâu bên trong nội tâm, chúng ta cảm thấy không yên ổn, chúng ta sẽ không dám liều lĩnh thay đổi. Chúng ta cần cảm nhận được khả năng tiên đoán và sự chắc chắn. Đó là sự mổ xẻ để làm rõ định kiến hay thành kiến: chúng ta đưa ra xét đoán trước khi có căn cứ để không phải đối mặt với khả năng xảy ra điều bất ngờ. Bóng ma của sự thay đổi thường làm cho hầu hết mọi người sợ hãi.

Nếu chúng ta thay đổi hay bị ảnh hưởng từ việc lắng nghe, chúng ta cần mạnh dạn nói rằng: "Điều đó tốt thôi, cũng chẳng sao cả!", bởi từ sâu thẳm tâm hồn mình, chúng ta không hề thay đổi. Điều cốt lõi là các giá trị và những cảm nhận thể hiện bản ngã thật sự, ý thức về giá trị tự thân không phụ thuộc vào việc người khác cư xử với chúng ta như thế nào. Đó là bản ngã bất khả xâm phạm của chúng ta, là nhân cách đích thực của chúng ta.

LOGIC VÀ CẢM XÚC

Sự giao tiếp hai chiều có hiệu quả đòi hỏi chúng ta phải nắm bắt được cả nội dung và ý định, cũng như nói thứ ngôn ngữ của logic và cảm xúc.

Ngôn ngữ của logic và ngôn ngữ của tình cảm là hai thứ ngôn ngữ khác biệt, trong đó ngôn ngữ tình cảm hay cảm xúc có động lực và sức mạnh lớn hơn nhiều. Do đó, việc lắng nghe trước tiên bằng đôi mắt và trái tim, sau đó mới bằng đôi tai, là rất quan trọng. Chúng ta phải hiểu được ý định của người giao tiếp mà không phán xét hay bác bỏ nội dung. Chúng ta có thể làm điều này bằng cách dành thời gian để lắng nghe, kiên nhẫn, cố gắng hiểu người khác trước, và cởi mở bày tỏ cảm nghĩ của mình.

Muốn bày tỏ quan điểm một cách hiệu quả, chúng ta hãy bắt đầu bằng việc diễn đạt sự hiểu biết rõ ràng của mình đối với quan điểm của người khác. Hãy diễn đạt súc tích các quan điểm của đối tác hơn cả những người bênh vực cho đối tác có thể làm.

CẢM THÔNG VÀ THẤU HIỂU

Để có thể tập trung cao, toàn tâm toàn ý, vượt qua trải nghiệm cũ và nhìn sự việc từ quan điểm của người khác, bạn phải có lòng can đảm, tính kiên nhẫn và sự bình yên nội tâm. Điều đó có nghĩa là bạn phải mở lòng để học hỏi cái mới và sẵn sàng thay đổi, phải "len lỏi" vào đầu óc và trái tim người khác để nhìn thế giới theo cách của họ - đó là sự cảm thông. Nhưng điều đó không có nghĩa rằng bạn

phải cảm nhận như họ cảm nhận, mà bạn sẽ hiểu họ cảm nhận như thế nào dựa vào cách nhìn thế giới của họ - đó là sự thấu hiểu.

Thái độ thấu hiểu có sức hấp dẫn, khiến bạn cởi mở và người khác cảm nhận được bạn đang học hỏi, và họ có thể gây ảnh hưởng với bạn. Hãy nhớ chìa khóa để bạn gây ảnh hưởng lên người khác nằm ở chỗ họ cảm nhận rằng họ có ảnh hưởng đối với bạn. Cuối cùng, khi lắng nghe và hiểu suy nghĩ của người khác, chúng ta sẽ học hỏi được nhiều hơn về cách giao tiếp. Chúng ta sẽ thấy thật vô nghĩa khi sử dụng đầu óc để thống trị trái tim; rằng có hai loại ngôn ngữ - ngôn ngữ của logic và ngôn ngữ của cảm xúc; và rằng người ta hành xử trên cơ sở cảm nhận, nhiều hơn là tư duy. Chúng ta sẽ thấy rằng khi không có cảm nhận tốt về đối phương, người ta sẽ hầu như không thể nói lý lẽ với nhau - do rào cản cảm xúc; rằng nỗi sợ hãi là một nút thắt của trái tim, và để mở nút thắt này chúng ta phải cải thiện mối quan hệ của mình.

Xét cho cùng, giao tiếp không phải là vấn đề tri thức, mà là niềm tin và khả năng chấp nhận người khác, chấp nhận ý kiến và suy nghĩ của họ, chấp nhận sự thật là họ khác ta, và theo quan điểm của họ thì họ đúng.

NHỮNG KHỞI ĐẦU GIẢ DỐI

Hầu hết các cuộc giao tiếp - cá nhân hay tổ chức - đều bị chi phối bởi các giá trị xã hội. Các chuẩn mực xã hội vững chắc thường làm chúng ta e dè và nghĩ rằng “những gã ngoài” kia luôn tìm cách hãm hại chúng ta. Nhiều loại văn hóa - gia đình và công ty - bị vấy bẩn bởi các vũng lầy xã hội hay chính trị, bị chi phối bởi mối quan hệ thân quen, bởi việc xây dựng hình ảnh, việc tạo ấn tượng đúng chỗ, đúng người và đúng lúc, bởi các tâm trạng bốc đồng của những người đứng đầu, hoặc bởi một tâm thế đối nghịch.

Tôi hỏi bạn, có bao nhiêu phần trăm thời gian và sức lực trong gia đình hay trong công ty được dùng vào việc giao tiếp mang tính chất thủ thế? Bao nhiêu phần trăm sức lực dùng vào những việc không giúp ích gì cho cuộc sống vợ/chồng, con cái hay khách hàng của bạn - những việc gây lãng phí như tranh chấp nội bộ, kình địch giữa các phòng ban, thủ đoạn tranh giành quyền lực và các xung đột giữa người với người? Hầu hết mọi người thừa nhận rằng họ sử dụng 20 đến 40 phần trăm thời gian và sức lực vào những việc có hại như thế.

Khi nhận ra điều đó, chúng ta thường bắt đầu tìm cách khắc phục. Các sáng kiến thường khởi đầu một cách hoành tráng và ngoạn mục, tập trung vào việc cải thiện quá trình giao tiếp và huấn luyện con người các kỹ năng lắng nghe và giải thích quan điểm của mình một cách rõ ràng. Lại có những sáng kiến tập trung vào các kỹ năng giải quyết vấn đề và phương pháp phát triển các tập thể làm việc hiệu quả. Các nỗ lực huấn luyện với ý định tốt này cố gắng tạo ra một tinh thần hợp tác. Nhưng vì nền văn hóa đã bị chính trị hóa quá mức, quá thiên về việc bảo vệ địa vị và quyền lực cưỡng bức, khích lệ bằng phương pháp cây-gậy-và-củ-cà-rốt, đến nỗi người ta có xu hướng… chống lại các sáng kiến này. Nền văn hóa trở thành chủ nghĩa hoài nghi. Sáng kiến mới kế tiếp được xem là một nỗ lực vô ích, mang tính giật gân, tuyệt vọng và nóng vội nhằm tạo ra các điều tốt đẹp. Dần dần, nền văn hóa này trở nên kiệt sức và xuống cấp. Các vấn đề về sự tồn tại, lương bổng và sự an toàn bao trùm tất cả. Nhiều

người cố gắng điều chỉnh bằng cách tìm kiếm sự thỏa mãn cơ bản của họ bên ngoài công việc, bởi họ không có được sự hài lòng trong công việc. Họ duy trì công việc chủ yếu là để "tài trợ" cho các hoạt động khác mà họ thấy thỏa mãn hơn.

Chừng nào chưa xây dựng được sự lãnh đạo dựa vào nguyên tắc bên trong tổ chức của mình, các nỗ lực của chúng ta nhằm cải thiện chất lượng giao tiếp sẽ không có giá trị vững bền. Nền móng của giao tiếp nằm trong con người và các mối quan hệ. Khi chúng ta bỏ qua nền móng, các sáng kiến cải thiện của chúng ta chỉ là nửa vời hoặc sẽ thất bại. Sự giao tiếp hiệu quả được xây dựng trên cơ sở sự gắn kết của niềm tin, còn niềm tin phải đặt trên tính đáng tin cậy, chứ không phải nạn bè phái chính trị.

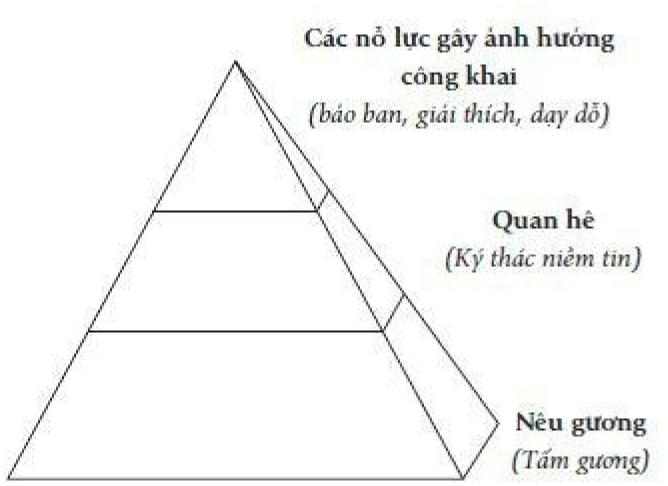
CHƯƠNG 11: 30 CÁCH GÂY ẢNH HƯỞNG

Tất cả chúng ta đều muốn có ảnh hưởng tích cực tới những người nào đó trong cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp của mình. Động cơ của chúng ta có thể là để giành thắng lợi trong kinh doanh, giữ chân khách hàng, duy trì tình bạn, thay đổi hành vi hay cải thiện các mối quan hệ hôn nhân và gia đình.

Nhưng chúng ta làm điều đó như thế nào? Chúng ta làm thế nào để gây ảnh hưởng tới cuộc sống của người khác một cách mạnh mẽ và có đạo đức? Tôi thừa nhận rằng có ba loại gây ảnh hưởng cơ bản: 1) Làm gương cho mọi người noi theo (người khác*nhìn thấy*); 2) Xây dựng các mối quan hệ ân cần (người khác *cảm thấy*); 3) Dạy bảo thông qua các chỉ dẫn (người khác *nghe thấy*).

30 cách gây ảnh hưởng sau đây thuộc về ba loại gây ảnh hưởng nói trên.

KIM TỰ THÁP ẢNH HƯỞNG



NÊU GƯƠNG: BẠN LÀ AI VÀ BẠN HÀNH ĐỘNG NHƯ THẾ NÀO?

1. ***Tránh nói những điều khó nghe hoặc tiêu cực,*** đặc biệt khi bạn bị khiêu khích hay mệt mỏi. Trong những trường hợp này, không nói những lời khó nghe chính là biểu hiện của sự tự chủ ở mức cao. Lòng can đảm là phẩm chất cao nhất của mọi phẩm chất. Nếu không biết tự kiềm chế, chúng ta dễ có khuynh hướng trút hết nỗi thất vọng lên nhân viên của mình. Có thể chúng ta cần xây dựng các hình mẫu mới, tấm gương mới để noi theo và học hỏi để tự chiến thắng bản thân, để nói thẳng các động cơ của mình, có được tầm nhìn và sự kiểm soát, tránh phát biểu hay phản ứng tùy tiện.

2. ***Kiên nhẫn với người khác.*** Chúng ta hay mất kiên nhẫn khi rơi vào những thời điểm căng thẳng và thốt ra những lời chúng ta thật sự không muốn. Hoặc chúng ta trở nên u uất, giao tiếp với người khác bằng cảm xúc hay thái độ hơn là bằng lời nói, đưa ra các thông điệp phê phán mạnh mẽ, phán xét hay bác bỏ. Thế rồi chúng ta tự chuốc lấy những tổn thương tình cảm, còn các mối quan hệ càng thêm căng

thẳng. Sự kiên nhẫn là biểu hiện thực tế của niềm tin, hy vọng, sự khôn ngoan và tình yêu. Đây là một cảm xúc rất chủ động, không phải là sự thờ ơ, chịu đựng u uất hay thoái lui. Kiên nhẫn là sự cần mẫn về cảm xúc, chấp nhận thực tiễn như quá trình từng bước và các chu kỳ trưởng thành tự nhiên. Cuộc sống cho ta vô vàn cơ hội để rèn luyện tính kiên nhẫn hay "để kéo giãn sợi dây cảm xúc", từ việc chờ đợi một người trễ hẹn hay máy bay muộn giờ, cho đến lặng lẽ ngồi nghe những suy tư và trải nghiệm của con cái trong khi chính ta đang chịu áp lực bởi những chuyện khác.

3. ***Phân biệt con người với hành vi hay việc làm.*** Dù có thể không hài lòng với hành vi xấu hay việc làm kém cỏi, trước tiên chúng ta vẫn phải giao tiếp để qua đó ý thức về giá trị nội tại và sự tự tôn hoàn toàn tách biệt khỏi các hình thức so sánh hay xét đoán. Thực hiện điều này sẽ tạo cảm hứng mạnh mẽ cho nỗ lực vươn lên. Khả năng phân biệt giữa con người với kết quả công việc của anh ta và khả năng truyền đạt các giá trị nội tại hình thành một cách tự nhiên từ ý thức của chúng ta về giá trị nội tại.

4. ***Âm thầm phục vụ.*** Mỗi khi chúng ta âm thầm làm điều tốt cho người khác, ý thức của chúng ta về giá trị nội tại và lòng tự trọng cũng tăng lên; đồng thời chúng ta còn có cái nhìn thấu suốt vào giá trị của người khác thông qua việc phục vụ mà không mong đợi người khác biết đến hay được đền đáp công lao. Sự phục vụ quên mình luôn là một trong những phương pháp mạnh mẽ nhất để gây ảnh hưởng.

5. ***Chọn cách phản ứng chủ động.*** Tại sao có quá ít người "làm" được như họ "biết"? Đó là vì chúng ta bỏ qua mối liên kết giữa điều chúng ta biết và điều chúng ta làm - chúng ta không lựa chọn phản ứng của mình. Sự lựa chọn đòi hỏi chúng ta phải có cách, từ đó quyết định hành động và phản ứng của chúng ta. Lựa chọn nghĩa là chấp nhận trách nhiệm đối với thái độ và hành động của bản thân, không đổ lỗi cho người khác hay cho hoàn cảnh. Sự lựa chọn che giấu bên trong mình một cuộc đấu tranh nội tâm thật sự - giữa các động cơ trái ngược, hay giữa các khái niệm mâu thuẫn. Trừ phi dùng sức mạnh để lựa chọn một cách khôn ngoan, các hành vi của chúng ta sẽ bị quyết định bởi các điều kiện bên ngoài. Sự tự do cuối cùng của chúng ta là quyền lợi và sức mạnh để quyết định ai hay điều gì có thể tác động lên chúng ta như thế nào.

6. ***Giữ lời hứa.*** Đưa ra và thực hiện lời hứa là cách để chúng ta gây ảnh hưởng tới người khác. Để trở nên con người tốt hơn và có thể hành động tốt hơn, chúng ta phải biết đưa ra lời hứa (quyết tâm, cam kết, lời thề hay giao kèo), nhưng đừng bao giờ hứa mà không giữ lời. Khi tự biết mình, chúng ta sẽ biết cách chọn lựa các lời hứa. Khả năng đưa ra và giữ lời hứa là thước đo niềm tin vào bản thân và tính chính trực của chúng ta.

7. ***Tập trung vào vòng ảnh hưởng.*** Khi chúng ta tập trung làm những việc tích cực cho điều chúng ta có thể kiểm soát được nghĩa là chúng ta đang mở rộng vòng ảnh hưởng của mình. Các vấn đề mà chúng ta kiểm soát trực tiếp có thể được giải quyết bằng cách thay đổi thói quen của chúng ta trong hành động hay suy nghĩ, còn các vấn đề chỉ được kiểm soát gián tiếp đòi hỏi chúng ta phải thay đổi phương pháp gây ảnh hưởng. Chẳng hạn, thỉnh thoảng chúng ta than phiền: "Ước gì sếp hiểu được công việc của tôi hay vấn đề của tôi...". Nhưng rất ít người chịu dành thời gian để chuẩn bị bài trình bày, theo ngôn ngữ của ông ta, với các vấn đề của ông ta, với mục đích là để được sếp lắng nghe và tôn trọng. Đối với các vấn đề ngoài sự kiểm soát của mình, chúng ta vẫn có thể kiểm soát phản ứng của chúng ta

đối với các vấn đề đó. Chúng ta cũng có thể thay đổi hoàn cảnh bằng cách thay đổi thái độ của mình.

8. ***Sống yêu thương.*** Chúng ta sẽ khích lệ người khác tuân theo các nguyên tắc của cuộc sống khi chúng ta sống theo quy luật yêu thương. Con người nói chung rất mềm yếu, đặc biệt là những người ưa hành động hay có vẻ ngoài cứng rắn và tự phụ. Nếu chúng ta lắng nghe bằng "cái tai thứ ba" - con tim - họ sẽ tự "nói" ra điều đó. Chúng ta còn có thể gây ảnh hưởng lớn hơn bằng cách thể hiện lòng yêu thương, đặc biệt là lòng yêu thương vô điều kiện, bởi vì hành động đó giúp họ ý thức về giá trị nội tại, cảm thấy yên tâm mà không liên quan đến hành vi tuân thủ hay sự so sánh với những người khác. Nhiều người vay mượn sự yên tâm và sức mạnh từ các hình thức bên ngoài, các biểu tượng về địa vị, vị trí, sự thành đạt và sự quen biết. Nhưng việc vay mượn đó sẽ khiến người ta yếu dần. Tất cả chúng ta đều không tin tưởng các kỹ xảo về quan hệ bề ngoài giữa con người và các công thức thành công bằng các mánh khóe, thủ thuật, tách rời với tình cảm yêu thương chân thành.

XÂY DỰNG MỐI QUAN HỆ: BẠN CÓ THẤU HIỂU VÀ QUAN TÂM?

9. ***Nhìn thấy điều tốt nơi người khác.*** Thiện ý sẽ tạo kết quả tốt cho mối quan hệ. Khi hành động với niềm tin rằng người khác cũng mong muốn và làm hết sức mình, bạn có thể tạo ra ảnh hưởng mạnh mẽ và phát huy được điều tốt nhất ở họ. Việc chúng ta tìm cách phân loại và xếp hạng người khác, xét đoán và so sánh người này với người kia, thường xuất phát từ nỗi bất an và thất vọng của chính chúng ta khi đối mặt với những thực tiễn phức tạp và luôn thay đổi. Mỗi người đều có nhiều ưu điểm và nhiều tiềm năng - một số thể hiện rõ, còn hầu hết chưa phát lộ. Và họ có xu hướng đáp lại theo cách chúng ta đối xử với họ và tin tưởng ở họ như thế nào. Một số người có thể làm chúng ta thất vọng hoặc lợi dụng sự tin tưởng của chúng ta, xem chúng ta là ấu trĩ và cả tin. Nhưng hầu hết không làm vậy, đơn giản bởi vì chúng ta tin tưởng họ. Không nên "vơ đũa cả nắm"! Mỗi khi chúng ta có thiện ý, bắt nguồn từ động cơ trong sáng và sự bình yên nội tâm, chúng ta sẽ có khả năng khơi gợi điều tốt ở người khác.

10. ***Trước tiên, hãy cố gắng hiểu người khác.*** Hãy lắng nghe và thấu hiểu người khác, sau đó họ sẽ hiểu bạn. Khi giao tiếp, chúng ta cần tập trung, toàn tâm toàn ý. Rồi chúng ta cần thấu hiểu - nhìn theo quan điểm của người khác, "đặt mình vào vị trí của người khác". Điều này đòi hỏi sự can đảm, tính kiên nhẫn và một tâm hồn bình an. Chỉ khi cảm thấy bạn đã thực sự hiểu họ, họ mới mở lòng với bạn.

11. ***Khuyến khích sự giao tiếp công khai, thẳng thắn.*** Chúng ta thường trừng phạt những tiếng nói hay các câu hỏi công khai, thẳng thắn. Chúng ta khiển trách, xét đoán, hạ thấp, phê phán người khác, kết quả là mọi người sẽ tìm cách che giấu, tự vệ và không nêu ý kiến nữa. Rào cản lớn nhất trong giao tiếp hiệu quả và chân thật chính là khuynh hướng chỉ trích và xét đoán.

12. ***Thể hiện sự thấu hiểu.*** Khi đáp lại bằng sự thấu hiểu (thể hiện cảm xúc), sẽ có ba điều tốt đẹp xảy ra: 1) bạn hiểu rõ hơn về các cảm nhận và vấn đề; 2) bạn có thêm lòng can đảm và ý thức hơn về tính độc lập có trách nhiệm; và 3) bạn xây dựng được sự tin tưởng thật sự trong mối quan hệ. Chúng ta có thể cảm nhận điều đó rõ nhất khi muốn nói về một tình huống chứa đầy cảm xúc và suy nghĩ. Đây là một thái độ hơn là một kỹ thuật giao tiếp, và sẽ không có kết quả nếu bạn cố gắng thao túng - nó chỉ hiệu quả nếu bạn thật sự muốn thấu hiểu người khác.

13. ***Nếu bị xúc phạm, hãy chủ động xử lý.*** Nếu có ai đó vô ý xúc phạm bạn, hãy chủ động tìm cách giải quyết vấn đề đó. Hãy xem xét hai hậu quả bi thảm nếu bạn không chủ động xử lý: trước tiên, bạn thường nghĩ ngợi khôn nguôi về việc bị xúc phạm cho đến khi tình hình trở nên bất ổn; thứ hai, bạn sẽ hành xử theo kiểu tự vệ để tránh bị tổn thương thêm. Vậy thì hãy chủ động xử lý trước. Hãy làm điều đó với thái độ thiện chí, không phải nhằm biện minh hay vì giận dữ. Thêm vào đó, hãy bày tỏ suy nghĩ của bạn - việc xúc phạm diễn ra khi nào và như thế nào - thay vì xét đoán và quy chụp cho người khác. Điều này giữ gìn phẩm giá và lòng tự trọng cho người khác, người mà sau đó có thể rút ra bài học mà không cảm thấy bị đe dọa. Những suy nghĩ, tình cảm và nhận thức của chúng ta đều không phải là thực tế khách quan. Do đó, việc hành động dựa vào những ý thức đòi hỏi bạn phải kiểm soát suy nghĩ và nuôi dưỡng tính khiêm tốn.

14. ***Biết nhận lỗi, xin lỗi và xin tha thứ.*** Khi là một "bên" trong các mối quan hệ thực sự căng thẳng, chúng ta cần phải thừa nhận rằng chí ít chúng ta cũng có lỗi một phần. Khi một người bị tổn thương nặng nề, anh ta sẽ xa lánh, ẩn mình và đặt chúng ta đằng sau song sắt nhà tù trong tâm trí anh ta, và việc cải thiện hành vi chưa đủ để giải thoát chúng ta khỏi nhà tù tâm trí này. Thông thường, cách duy nhất để thoát khỏi đó là thừa nhận các lỗi lầm của mình, xin lỗi và đề nghị được tha thứ; không biện minh, giải thích hay bào chữa.

15. ***Không bị lôi kéo vào các cuộc tranh cãi vô bổ.*** Không trả đũa các luận điệu gây bất hòa hay những lời tố cáo vô trách nhiệm. Hãy để cho những thứ đó theo gió bay đi, ngược lại, bạn chỉ làm vấn đề trầm trọng thêm và châm ngòi nổ cho sự thù hận và giận dữ dồn nén. Khi bạn thản nhiên làm việc của mình, người kia sẽ phải vật lộn với các hậu quả tất yếu của những phát biểu vô trách nhiệm. Đừng để bị lôi kéo vào bất cứ quỹ đạo độc hại nào, nếu không bạn sẽ bị lây nhiễm các tật xấu tương tự. Thế rồi các tật xấu của người kia sẽ trở thành tật xấu của chính bạn, và tất cả những điều này sẽ gieo mầm cho sự hiểu lầm trong tương lai, những sự tố cáo và cãi vã. Sức mạnh để xua tan các cuộc tranh cãi sẽ phát sinh từ sự bình yên trong tâm hồn, giải phóng bạn khỏi nhu cầu thúc ép phải trả đũa hay biện minh. Nguồn gốc của sự bình yên này là sống có trách nhiệm và tuân phục lương tâm.

16. ***Quan tâm đến từng người một.*** Một nhà điều hành có thể rất bận rộn và tận tụy với công việc, các dự án cộng đồng và với cuộc sống của nhiều người, tuy nhiên chưa chắc họ có được một mối quan hệ sâu sắc và có ý nghĩa đối với vợ/chồng mình. Điều đó đòi hỏi một tính cách cao thượng, khiêm tốn và kiên nhẫn để phát triển mối quan hệ tốt đẹp với vợ/chồng mình, chứ không chỉ là phục vụ tận tụy, liên tục cho nhiều người. Chúng ta cần dành thời gian và sự toàn tâm cho những người đặc biệt gần gũi với mình. Đối với con cái, chúng ta cần sắp xếp thời gian để gặp gỡ riêng từng đứa - một khoảng thời gian mà chúng ta có thể dành cho chúng tất cả sự chú ý, lắng nghe chúng mà không kiểm duyệt, lên lớp hay so sánh.

17. ***Khẳng định lại cam kết đối với mục tiêu chung.*** Không ngừng khẳng định lại cam kết chính yếu của bạn đối với những điều gắn bó bạn với bạn bè, gia đình và đồng nghiệp. Sự trung thành sâu sắc nhất và những tình cảm mạnh mẽ nhất của họ gắn kết với những điều này, chứ không phải với những vấn đề hay chuyện thường nảy sinh mâu thuẫn. Những mâu thuẫn này không được phớt lờ bỏ qua; mà được coi là thứ yếu. Vấn đề hay quan điểm không bao giờ quan trọng bằng mối quan hệ.

18. ***Để người khác gây ảnh hưởng trước.*** Việc chúng ta ảnh hưởng tới người khác đến đâu tùy thuộc vào mức độ họ cảm thấy họ ảnh hưởng tới chúng ta. Khi một người cảm thấy được bạn quan tâm chân thành, hiểu những vấn đề riêng và cảm nghĩ của anh ta, anh ta sẽ cảm thấy có ảnh hưởng tới bạn. Từ đó, anh ta sẽ cởi mở một cách đáng ngạc nhiên. Muốn kê toa, chúng ta phải chẩn đoán đúng bệnh trước đã.

19. ***Chấp nhận con người và hoàn cảnh.*** Bước đầu tiên để làm thay đổi hay hoàn thiện một con người là chấp nhận con người hiện tại của anh ta. Không gì thúc đẩy hành vi tự vệ mạnh mẽ bằng sự xét đoán, so sánh hay bác bỏ. Khi con người cảm thấy được chấp nhận, họ sẽ được giải phóng khỏi nhu cầu tự vệ và qua đó tăng cường khuynh hướng phát triển tự nhiên để hoàn thiện bản thân. Sự chấp nhận không phải là dung túng sự yếu kém hay đồng lõa với một ý kiến. Đúng hơn, đó là sự khẳng định giá trị của một người bằng cách thừa nhận rằng anh ta cảm nhận hay suy nghĩ theo cách riêng của mình.

CHỈ DẪN: BẠN BẢO TÔI PHẢI LÀM GÌ

20. ***Chuẩn bị khối óc và trái tim trước khi phát biểu.*** Điều chúng ta nói có thể không quan trọng bằng cách chúng ta nói. Do đó, trước khi con cái bạn từ trường trở về nhà với một mớ nhu cầu của chúng, hãy ngưng công việc lại và làm chủ tình hình. Nắm chắc các nguồn lực của bạn. Cả khối óc và con tim đều sẵn sàng. Hãy niềm nở và vui vẻ, thực sự chú ý tới chúng. Khi cố gắng thể hiện con người tốt nhất của mình, bạn sẽ đẩy lùi cảm giác mệt mỏi và củng cố các quyết tâm cao nhất của bạn.

21. ***Tránh tình huống đối đầu không cần thiết - hãy giải quyết bất đồng bằng đối thoại.*** Nhiều người lựa chọn hoặc chống lại hoặc bỏ đi khi có bất đồng. Việc chống lại có nhiều hình thức, như dùng bạo lực, công khai bộc lộ sự giận dữ, mỉa mai xỏ xiên, đối đáp bốp chát, trả đũa thâm độc, châm biếm, miệt thị, xét đoán, chống đối… Tâm trạng uất ức thường dung dưỡng ngọn lửa thù hằn và ý định trả đũa trong tương lai. Bỏ chạy cũng có nhiều cách, như rút lui, cảm thấy ân hận, tự trách mình… Người ta còn có thể "bỏ chạy" khi trở nên lạnh lùng và thờ ơ, không can dự hay lảng tránh trách nhiệm.

22. ***Nhận rõ thời điểm thích hợp và dành thời gian để dạy bảo.*** Khi có nhiều điều lý thú sẽ có nhiều điều để dạy bảo. Nhưng có thời điểm thích hợp để dạy bảo và có thời điểm không thích hợp. Thời gian thích hợp để dạy bảo là 1) Người khác không cảm thấy bị đe dọa (cố dạy bảo khi người khác cảm thấy bị đe dọa sẽ chỉ làm họ thêm bực tức, do đó hãy chờ đợi hay tạo ra một tình huống khác để người đó cảm thấy yên tâm và sẵn sàng tiếp thu); 2) Bạn không giận dữ hay thất vọng, khi bạn có tình cảm yêu thương, tôn trọng và sự bình yên nội tâm; và 3) Khi người khác cần sự giúp đỡ và ủng hộ (vội vã áp dụng các công thức thành công khi ai đó đang ở mức độ thấp về cảm xúc, đang mệt mỏi, chịu nhiều sức ép thì chẳng khác gì cố dạy cho một người đang chết đuối cách bơi). Hãy nhớ, lúc nào chúng ta cũng có thể dạy bảo điều này hay điều khác, bởi vì chúng ta đang không ngừng chứng minh mình là ai.

23. ***Thỏa thuận về các giới hạn, quy tắc, kỳ vọng và hậu quả.*** Những điều này phải được thiết lập rõ ràng, được các bên đồng ý, hiểu rõ và thực thi. Sự an toàn cá nhân chủ yếu xuất phát từ ý thức về công lý - biết điều gì được kỳ vọng, đâu là các giới hạn, các quy tắc và các hậu quả. Cuộc sống có thể

không diễn ra đúng với những kỳ vọng dễ thay đổi, các giới hạn luôn dịch chuyển hay các quy tắc tùy tiện. Hôm nay thế này, ngày mai thế khác. Không có gì lạ khi nhiều người lớn lên chỉ học cách dựa vào khả năng thao túng con người và cuộc sống. Khi cuộc sống trở thành một trò chơi để thao túng thì tội lỗi duy nhất là để người khác phát hiện.

24. ***Không từ bỏ, không đầu hàng.*** Thật không hay khi bao che cho người khác khỏi chịu các hậu quả do chính hành vi của họ gây ra. Làm như thế tức là chúng ta đã cho họ hiểu rằng họ là người không thích hợp và yếu đuối. Khi nhượng bộ hành vi vô trách nhiệm bằng cách biện minh hay xuê xoa, chúng ta sẽ dung túng và nuôi dưỡng hành vi hư hỏng, coi thường luật lệ. Còn nếu chúng ta từ bỏ bằng cách bỏ mặc người đó hay quở trách, chúng ta sẽ làm giảm động lực cố gắng của họ. Tính kỷ luật của phương châm *Không từ bỏ, không đầu hàng* được gia cố bằng tình yêu thương, bắt nguồn từ lối sống có trách nhiệm và kỷ luật. Bằng không, chúng ta sẽ chọn con đường dễ dàng nhất - nhượng bộ khi chúng ta quan tâm, hoặc từ bỏ khi chúng ta không quan tâm.

25. ***Luôn có mặt ở thời điểm có tính bước ngoặt.*** Không ai muốn người thân của mình đưa ra các quyết định quan trọng có thể dẫn đến những hậu quả xấu mà chỉ dựa vào cái nhìn thiển cận, cảm tính, bất an và thiếu tự tin. Chúng ta có thể làm gì để gây ảnh hưởng đối với họ? Hãy suy nghĩ trước khi bạn phản ứng. Đừng để tâm trạng chi phối và làm điều gì tổn hại đến các mối quan hệ mà bạn đang có. Hãy hiểu rằng con người thường hành động theo cảm tính hơn là dựa vào sự hiểu biết. Động cơ là chức năng của con tim hơn là cái đầu. Khi cảm thấy lý lẽ và logic của mình không thông suốt với tình cảm và cảm xúc của họ, chúng ta nên cố gắng hiểu ngôn ngữ của họ mà không chê bai hay phản đối. Nỗ lực này tự nó nói lên sự tôn trọng và chấp nhận, làm giảm bớt cách giao tiếp phòng thủ, xóa bỏ ý nghĩ chống đối và khôi phục ước muốn làm điều đúng đắn.

26. ***Nói ngôn ngữ logic và cảm xúc.*** Ngôn ngữ logic và ngôn ngữ cảm xúc rất khác nhau. Khi nhận ra rằng giữa đôi bên không có ngôn ngữ chung, có thể chúng ta cần giao tiếp bằng một trong bốn cách sau đây: 1) Dành thời gian cho nhau, bởi vì khi chúng ta dành thời gian một cách vui vẻ, chúng ta sẽ chuyển giá trị của nó sang người khác; 2) Kiên nhẫn. Vì kiên nhẫn cũng truyền đạt giá trị và ngụ ý rằng "Tôi sẽ đi cùng tốc độ của bạn; tôi vui lòng chờ đợi bạn; bạn xứng đáng với điều đó"; 3) Cố gắng hiểu người khác bởi vì nỗ lực chân thành sẽ làm triệt tiêu ý nghĩ chống đối hay tự vệ; và 4) Công khai bày tỏ suy nghĩ của chúng ta và đồng nhất giữa lời nói với cách thể hiện bằng hành động.

27. ***Trao quyền một cách hiệu quả.*** Việc trao quyền một cách hiệu quả đòi hỏi sự can đảm, vì khi đó chúng ta cho phép người khác, ở mức độ nhất định, phạm sai lầm về sử dụng thời gian, tiền bạc và tên tuổi của chúng ta. Lòng can đảm này bao gồm sự kiên nhẫn, tự chủ, niềm tin vào tiềm năng của người khác và sự tôn trọng đối với những khác biệt cá nhân. Sự trao quyền có hiệu quả - mang tính hai chiều: giao trách nhiệm và nhận trách nhiệm - bao gồm ba giai đoạn. (1) Thỏa thuận sơ bộ. Người ta phải hiểu rõ về điều được kỳ vọng và đâu là các nguồn lực, thẩm quyền được giao, phạm vi được tự quyết định và các hướng dẫn. (2) Nâng đỡ người được giao quyền. Người giám sát trở thành chỗ dựa, là người hỗ trợ chứ không phải kẻ đối đầu - tức là người sẽ cung cấp các nguồn lực, dẹp bỏ rào cản, phê chuẩn các hành động và quyết định, đưa ra tầm nhìn, hỗ trợ đào tạo và chia sẻ những phản hồi. (3) Tự chịu trách nhiệm. Đây chủ yếu là quá trình tự đánh giá, bởi những người được giao quyền sẽ được giám sát bằng kết quả từ những việc làm thực tế của họ.

28. ***Huy động mọi người vào các dự án có ý nghĩa.*** Các dự án có ý nghĩa luôn ảnh hưởng tích cực và khôi phục tinh thần cho nhiều người. Tuy nhiên, điều có ý nghĩa đối với người quản lý có thể lại vô nghĩa đối với nhân viên cấp dưới. Các dự án chỉ có ý nghĩa khi người ta được tham gia vào các quá trình lập kế hoạch và suy nghĩ. Tất cả chúng ta đều muốn tham gia vào một sự nghiệp cao cả. Không có những dự án như thế, cuộc sống mất đi ý nghĩa; thật vậy, thời gian là ngắn ngủi đối với những người nghỉ hưu muốn tìm kiếm một trạng thái yên bình. Cuộc sống được duy trì bằng sức căng giữa chỗ chúng ta đang đứng hiện nay và chỗ chúng ta muốn đạt tới - luôn có một số mục tiêu đáng để chúng ta phấn đấu.

29. ***Truyền bá quy luật thu hoạch.*** Chúng ta nên dạy họ "các nguyên tắc của nghề nông", bao gồm chuẩn bị đất đai, hạt giống, gieo trồng, tưới nước, nhổ cỏ, bón phân và thu hoạch. Chúng ta tập trung vào các quá trình theo quy luật tự nhiên. Chúng ta chỉnh sửa các hệ thống, đặc biệt là chế độ lương bổng để phản ánh và tăng cường nhận thức *Gieo gì, gặt nấy.*

30. ***Hãy để các hậu quả tất yếu dạy hành vi có trách nhiệm.*** Một trong những điều tốt đẹp nhất chúng ta có thể làm là để cho các hậu quả tất yếu hay logic do hành động của người khác gây ra dạy cho họ hành vi có trách nhiệm. Họ có thể không thích điều đó hay không ưa chúng ta, nhưng sự yêu thích là một tiêu chuẩn có tính thất thường, dễ thay đổi, qua đó đo lường sự phát triển tính cách. Việc nhất mực giữ vững công lý đòi hỏi một tình yêu thương nhiều hơn chứ không phải ít hơn. Vì quan tâm nhiều đến sự trưởng thành và sự an toàn của họ nên chúng ta có thể chịu đựng sự không hài lòng của họ.

3 SAI LẦM LỚN CẦN TRÁNH

Trong nỗ lực gây ảnh hưởng với người khác, chúng ta thường mắc phải ba sai lầm liên quan đến, hoặc bỏ qua hoặc đi tắt đối với ba loại gây ảnh hưởng nói trên.

Sai lầm 1: *Khuyên bảo trước khi hiểu rõ họ hay vấn đề của họ.* Trước khi cố gắng dạy bảo người khác phải làm gì, chúng ta cần thiết lập một mối quan hệ hiểu biết lẫn nhau. Chìa khóa để bạn có ảnh hưởng đối với tôi là sự hiểu biết của bạn về tôi. Nếu bạn không hiểu tôi cũng như hoàn cảnh và suy nghĩ của tôi, bạn sẽ không biết cách khuyên răn hay tư vấn cho tôi. Nếu bạn không bị ảnh hưởng bởi tính chất riêng biệt của tôi thì tôi cũng sẽ không chịu ảnh hưởng bởi lời khuyên của bạn. Thuốc chữa: Sự thấu hiểu - trước hết, hãy lắng nghe để thấu hiểu người khác, sau đó họ sẽ hiểu bạn.

Sai lầm 2: *Cố xây dựng hay xây dựng lại các mối quan hệ mà không thay đổi hành vi hay thái độ.* Chúng ta cố gắng xây dựng hay xây dựng lại một mối quan hệ mà không thực hiện bất cứ sự thay đổi căn bản nào về hành vi hay thái độ của chúng ta. Nếu tính cách của chúng ta không nhất quán hay không chân thật thì không có phép "đắc nhân tâm" nào đem lại hiệu quả. Thuốc chữa: Hãy thể hiện tính nhất quán và sự chân thành.

Sai lầm 3: *Cho rằng chỉ cần làm gương và có mối quan hệ tốt là đủ.* Chúng ta cho rằng chỉ cần làm gương và có mối quan hệ tốt là đủ, rằng chúng ta không cần ra mặt dạy bảo người khác. Cũng giống

như có tầm nhìn mà không có tình yêu thì sẽ không có động lực, có tình yêu mà không có tầm nhìn thì sẽ không có mục đích, sự chỉ dẫn, các chuẩn mực và sức mạnh để vươn cao. Thuốc chữa: Hãy dạy bảo người khác về tầm nhìn, sứ mệnh, vai trò, mục đích, chỉ dẫn và các chuẩn mực.

Xét cho cùng, tính cách của chúng ta có tính hùng biện và thuyết phục hơn nhiều so với điều chúng ta nói hay thậm chí việc chúng ta làm.

CHƯƠNG 12: 8 CÁCH VUN ĐẮP CÁC MỐI QUAN HỆ HÔN NHÂN VÀ GIA ĐÌNH

Sự thành đạt về chuyên môn không thể bù đắp cho thất bại trong mối quan hệ hôn nhân và gia đình; sổ sách kế toán cuộc đời rồi sẽ phản ánh sự mất cân đối đó, nếu không nói là những khoản nợ không thể trả nổi.

Mối quan hệ vợ chồng và con cái, cũng giống như các mối quan hệ khác, có xu hướng nghiêng về trạng thái vô trật tự, lộn xộn và tan rã. Một trong những vòng luẩn quẩn và lãng phí nhất trong cuộc sống là hôn nhân và ly hôn, với tất cả hậu quả đáng sợ đối với con cái, cả những đứa được sinh ra lẫn những bào thai bị loại bỏ.

Duy trì mối quan hệ hôn nhân và gia đình lành mạnh, lâu dài không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Luôn lấy nguyên tắc làm trọng tâm trong quan hệ vợ chồng là cách chắc chắn có ích cho bạn. Tám cách thực hành dựa vào nguyên tắc sau đây sẽ giúp hồi sinh và vun đắp các mối quan hệ trong gia đình bạn.

1. ***Duy trì tầm nhìn dài hạn***. Nếu không có cái nhìn lâu dài về hôn nhân và gia đình, chúng ta sẽ không chịu đựng hay chống đỡ được những éo le, nghịch cảnh và những thách thức không tránh khỏi trong cuộc sống chung. Cách nhìn và lối suy nghĩ thiển cận sẽ khiến chúng ta bị sa lầy vào cảm giác rằng mỗi trục trặc trong mối quan hệ hôn nhân và gia đình đều là một vật cản gây trên con đường thành công tốc hành của mình.

Cách nhìn của bạn là ngắn hạn hay dài hạn? Để tìm ra câu trả lời, bạn có thể áp dụng bài thử nghiệm sau. Hãy lấy ra một mảnh giấy và viết ở góc trên bên trái "Cách nhìn ngắn hạn" và ở góc trên bên phải "Cách nhìn dài hạn". Ở khoảng giữa hãy liệt kê các vấn đề có liên quan, những mối bận tâm hay câu hỏi của bạn về hôn nhân và gia đình. Chẳng hạn, các vấn đề như vai trò của người chồng/người cha và người vợ/người mẹ, các vấn đề tài chính, kỷ luật con cái, các mối quan hệ dâu rể, sinh đẻ có kế hoạch, thực hành nghi lễ tôn giáo, lối sống, các chiến lược giải quyết vấn đề… Hãy xem xét từng vấn đề hay từng mối quan tâm, bắt đầu với những chuyện trước mắt và chuyển dần sang lâu dài.

Bài tập này sẽ cho bạn một cái nhìn sâu vào các mối quan hệ của bạn với vợ/chồng và con cái. Tôi khuyến khích bạn xây dựng những cây cầu giữa hai cực lý tưởng và thực tiễn để tránh phải sống trong hai thế giới ngăn cách và giả tạo: 1) Một bên trừu tượng, siêu thực, lý tưởng hóa và tâm linh, và 2) Một bên là cuộc sống hàng ngày tất bật và nhàm chán. Chỉ khi kết hợp cả hai mặt trên, bạn mới có cuộc sống trọn vẹn.

2. ***Viết lại "kịch bản" cho cuộc sống hôn nhân và gia đình.*** Khi còn nhỏ, chúng ta sống hoàn toàn phụ thuộc, dễ bị tổn thương nên rất cần tình yêu, sự chấp nhận và đùm bọc. Các trải nghiệm thời thơ ấu định hình cuộc sống sau này của chúng ta. Cha mẹ và nhiều người nữa trở thành hình mẫu cho các vai trò khác nhau; chúng ta đồng cảm với họ, dù tốt hay xấu. Thực tế là họ đã cung cấp cho chúng ta một

kịch bản cuộc đời. Chúng ta hấp thụ bằng cảm xúc hơn là sự lựa chọn có ý thức. Chúng xuất hiện do tính chất dễ bị tổn thương của chúng ta, sự lệ thuộc sâu sắc của ta vào người khác, và do nhu cầu chúng ta muốn được chấp nhận và yêu thương, đùm bọc, có ý thức về tầm quan trọng và giá trị, cảm giác chúng ta là quan trọng. Đây là lý do tại sao vai trò nêu gương là trách nhiệm cơ bản nhất của các bậc cha mẹ. Họ đang trao lại các kịch bản cuộc đời cho con cái mình, các kịch bản rất có thể sẽ được chúng diễn lại trong phần lớn cuộc đời của chúng.

Người ta đồng cảm với những gì họ trực tiếp nhìn thấy và cảm nhận. Nếu viết kịch bản cuộc đời thì 90% là do nêu gương và mối quan hệ, còn 10% là do dạy bảo. Do đó, việc nêu gương hàng ngày của chúng ta chính là hình thức gây ảnh hưởng cao nhất và sâu rộng nhất! Chúng ta đừng thao thao bất tuyệt về các nguyên tắc đạo đức cao siêu rồi sau đó quay lại con đường quen thuộc, nơi chúng ta sống phần lớn cuộc đời mình như những kẻ khắt khe, ưa chỉ trích, vô cảm và vị kỷ.

Dù bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các kịch bản có sẵn của cuộc đời mình, nhưng chúng ta vẫn có thể viết lại kịch bản đó. Chúng ta có thể đồng cảm với các mẫu mực mới và có những mối quan hệ mới. Những kịch bản tốt không chỉ đến từ việc học hỏi các nguyên tắc đúng đắn trong các cuốn sách hay, mà còn đến từ sự đồng cảm và có quan hệ với những người sống theo các nguyên tắc đó. Các nguyên tắc đúng đắn không thể bù đắp cho một khuôn mẫu lệch lạc hay những tấm gương xấu. Dạy cho sinh viên các nguyên tắc đúng đắn dễ dàng hơn nhiều so với việc hiểu rõ và yêu thương họ; đưa ra lời khuyên dễ dàng hơn nhiều so với việc thấu hiểu và mở lòng để người khác thấu hiểu và yêu mến bạn; sống độc lập dễ dàng hơn nhiều so với việc sống tương thuộc; làm quan tòa dễ hơn làm kẻ dẫn đường; làm kẻ chỉ trích dễ hơn làm một tấm gương.

Nhiều rắc rối người ta gặp phải trong hôn nhân xuất phát từ các kỳ vọng mâu thuẫn nhau về vai trò của đôi bên hay các xung đột về kịch bản cuộc đời. Chẳng hạn, người chồng nghĩ rằng việc chăm sóc khu vườn là nhiệm vụ của người vợ - mẹ anh ta cũng từng làm như thế. Còn người vợ lại nghĩ đó là nhiệm vụ của người chồng, bởi vì cha cô cũng từng làm như thế. Chuyện nhỏ thành to bởi vì các kịch bản xung khắc nhau làm phức tạp thêm mọi vấn đề nảy sinh và nhấn mạnh thêm mọi sự khác biệt. Hãy nghiên cứu các vấn đề về hôn nhân và gia đình của bạn để xem liệu chúng có bén rễ từ các kỳ vọng mâu thuẫn về vai trò của các bên hay bị làm phức tạp bởi những kịch bản xung khắc nhau hay không.

3. ***Hãy xem lại vai trò của bạn.*** Vợ chồng hay cha mẹ có ba vai trò: nhà sản xuất, nhà quản lý và nhà lãnh đạo.

Nhà sản xuất làm những điều cần thiết để đạt đến các kết quả mong muốn: đứa con biết dọn dẹp phòng của mình; người cha đổ rác; người mẹ dỗ em nhỏ ngủ. Nhà sản xuất có thể sử dụng các công cụ để gia tăng kết quả.

Người cha hay mẹ hướng về sản xuất có thể chỉ quan tâm đến một ngôi nhà sạch hay khu vườn gọn gàng. Họ làm hầu hết các công việc và phê bình những đứa con không thực hiện phần việc của chúng. Những đứa con, dĩ nhiên, không được huấn luyện và chuẩn bị đầy đủ để làm công việc đó.

Nhiều cha mẹ trong vai trò nhà sản xuất không biết cách phân quyền, do đó kết cục là họ phải tự mình

làm mọi việc. Mỗi tối đi ngủ là họ kiệt sức, bực bội, cáu giận và thất vọng vì không ai giúp một tay. Họ có khuynh hướng rằng giải pháp tốt nhất cho vấn đề ở đây là họ tự lo liệu lấy. Đó là lý do tại sao các hoạt động của họ cứ manh mún và công việc kinh doanh của họ không lớn mạnh được. Đơn giản là họ không biết cách giao quyền để người khác có động lực từ bên trong và hoàn thành công việc theo kỳ vọng. Mỗi khi định giao quyền, họ lại nghĩ: "Tôi tốn quá nhiều thời gian để giải thích và huấn luyện người này nên thà tôi tự tay làm còn hơn". Do đó, họ từ bỏ ý định và lại tự mình làm việc trong sự mệt mỏi rã rời, và họ ca cẩm, phàn nàn. Họ sẽ mãi mãi bị quá tải, vội vã, mệt mỏi và thất vọng. Họ phản ứng thái quá đối với các lỗi lầm và hấp tấp can thiệp để sửa chữa. Họ cứ lượn quanh và kiểm tra thường xuyên, và vô tình làm kiệt quệ động lực của con cái.

Trong vai trò là nhà quản lý, cha mẹ có thể giao các công việc khác nhau trong nhà và ngoài vườn cho lũ trẻ. Việc giao quyền này tạo cho người cha hay mẹ một chiếc đòn bẩy; người-cha-quản-lý với một đơn vị đầu vào có thể tạo ra một trăm đơn vị năng suất nhờ biết bù đắp khiếm khuyết của nhà sản xuất là con cái mình. Người quản lý hiểu được nhu cầu của cơ cấu và các hệ thống - đặc biệt là các hệ thống đào tạo, giao tiếp, thông tin và lương bổng - hay nhu cầu về các thủ tục và cách làm chuẩn mực dựa trên các nguyên tắc đúng đắn. Thế rồi phần lớn việc sản xuất có thể được thực hiện trên cơ sở thí điểm tự động. Tuy nhiên, chính vì lý do này mà người làm cha mẹ trong vai trò nhà quản lý có xu hướng không linh hoạt, cửa quyền, nặng về phương pháp luận và tính hệ thống. Theo thời gian, các nhà sản xuất có xu hướng tập trung vào hiệu suất hơn là hiệu quả - để làm đúng việc, thay vì làm việc đúng.

Bản chất của cuộc sống hôn nhân và gia đình là sự tương thuộc. Nếu không có sự quản lý trong gia đình sẽ xuất hiện nhiều việc làm lãng phí; không thiết lập được các hệ thống hay thủ tục; mọi người kiệt sức; xung đột về vai trò và sự mơ hồ; và khi công việc thất bại, người ta sẽ đổ lỗi cho nhau. Trước khi những người làm cha mẹ có thể trở thành những nhà quản lý tốt, họ cần đạt mức độ cao về tính độc lập, sự an toàn bên trong, và có tính tự lực; ngược lại, họ sẽ không sẵn sàng lựa chọn cách giao tiếp, hợp tác, làm việc trực tiếp hay gián tiếp với người khác, hoặc linh hoạt và thích ứng với tình hình nhân lực và các nhu cầu của người khác.

Trong vai trò lãnh đạo, bạn có thể mang lại sự thay đổi. Nhưng sự thay đổi lại làm bối rối và gây phiền toái cho người khác, khuấy động sự sợ hãi, bất ổn và tình trạng mất an toàn. Hãy "bôi trơn" quá trình thay đổi bằng sự thấu hiểu chân thành đối với những ý kiến phản đối, giúp người khác cảm thấy thoải mái khi bày tỏ những mối bận tâm của họ và tham gia tìm kiếm các giải pháp khả thi mới. Việc thiếu kỹ năng lãnh đạo đó sẽ làm tăng sự chống đối, dẫn đến một hình thức cửa quyền cứng nhắc và khó thay đổi trong gia đình hay một kiểu chung sống lạnh lùng trong hôn nhân.

Có nhiều gia đình được quản lý tốt nhưng thiếu lãnh đạo, mọi chuyện diễn ra trôi chảy nhưng sai hướng; hoặc có đầy đủ những hệ thống chỉ dẫn và các bản kê công việc tuyệt vời nhưng lạnh lẽo và vô cảm. Con cái có khuynh hướng thoát khỏi tình huống này càng sớm càng tốt và có thể không quay trở lại, trừ phi chúng còn có ý thức về bổn phận gia đình. Hiện tượng này cũng được chứng kiến trong các mối quan hệ gia đình liên thế hệ: các gia đình sum họp thường xuyên do mối quan tâm chung hay do gắn bó yêu thương, hoặc thỉnh thoảng mới tụ họp lại, ít nhiều do không hài lòng nhau, nhưng vẫn còn ý thức về bổn phận đối với một người cụ thể nào đấy. Trong trường hợp thứ hai, ngay khi người đó chết

đi, các thành viên gia đình sẽ đường ai nấy đi, sống ở những thành phố khác, và họ cảm thấy gần gũi với hàng xóm hay bạn bè hơn là đối với anh chị em ruột hay họ hàng của mình.

Nếu người mẹ thường xuyên đóng vai trò nhà sản xuất, người cha đóng vai trò nhà quản lý nhưng không ai đóng vai trò lãnh đạo thì con cái sẽ chẳng giúp được gì, mà nếu có thì rất miễn cưỡng. Vai trò của người lãnh đạo là dẫn đường thông qua tầm nhìn và hình ảnh bản thân, là tạo động lực thông qua tình yêu và cảm hứng, là xây dựng một đội ngũ bổ sung dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau, là người có đầu óc hướng đến tính hiệu quả, tập trung vào kết quả hơn là vào phương pháp, hệ thống và các thủ tục.

Cả ba vai trò tương thuộc - nhà sản xuất, nhà quản lý và nhà lãnh đạo - đều rất quan trọng trong đời sống hôn nhân và gia đình. Trong giai đoạn đầu của cuộc hôn nhân, cả hai bên phải đóng cả ba vai trò, trong đó có thể vai trò này được nhấn mạnh hơn vai trò kia. Khi có con và khi chúng có thể gánh vác nhiều trách nhiệm hơn thì các vai trò quản lý và lãnh đạo sẽ ngày càng quan trọng hơn. Cuối cùng, vai trò lãnh đạo trở thành quan trọng nhất đối với các bậc làm cha mẹ hay ông bà.

4. ***Đặt lại các mục tiêu của bạn.*** Với nỗ lực nhằm đạt được điều chúng ta mong muốn trong đời sống hôn nhân và gia đình, có một bài học quý báu mang tầm quan trọng vượt bậc: chúng ta phải gìn giữ, tăng cường các tài sản và nguồn lực giúp chúng ta đạt hiệu quả. Tôi gọi hai mục tiêu này là P và PC. P là chữ viết tắt của sản lượng làm ra (production) tức các kết quả mong muốn và PC là năng lực sản xuất (production capability), nghĩa là việc giữ gìn và tăng cường các tài sản hay nguồn lực làm ra kết quả.

Chẳng hạn, nếu cha mẹ lơ là công việc PC đối với con cái thì mức độ tin tưởng sẽ thấp, khiến cho việc giao tiếp bị hạn chế hoặc cứng nhắc. Vì thiếu tin tưởng, đứa con sẽ không mở lòng tiếp thu lời khuyên nhủ của cha mẹ về những vấn đề đòi hỏi kinh nghiệm và sự khôn ngoan. Công việc P, tức là sản lượng hay kết quả mong muốn, sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng, bởi vì công việc PC đã không được thực hiện. Cuối cùng, đứa con có thể đưa ra các quyết định dựa vào cách nhìn thiển cận do cảm xúc, gây nên nhiều hậu quả tiêu cực lâu dài.

Khi công việc PC bị xem nhẹ, cha mẹ phải mất nhiều công sức để khôi phục mối quan hệ. Có nhiều cách thức khác nhau để thực hiện việc ký thác tình cảm, nhưng khoản ký thác đối với người này lại có thể là khoản rút ra đối với người kia. "Được lòng ta xót xa lòng người"[12]. Khi sống theo các quy luật cơ bản của tình yêu (hoạt động PC), chúng ta sẽ khuyến khích sự tuân phục đối với các quy luật cơ bản của cuộc sống (các kết quả P). Không có lối đi tắt nào cả!

Trong việc xây dựng các mối quan hệ hôn nhân và gia đình, các kỹ thuật đi tắt, phần thưởng giả tạo, chiến lược lên dây cót tinh thần và lối sống hai mặt có thể tạm thời che phủ những lỗ hổng trong tính cách, song những lỗ hổng đó sẽ lộ ra sau những cơn bão cuộc đời. Hôn nhân là quá trình quyến rũ lẫn nhau đòi hỏi phải có các khoản ký thác liên tục dưới hình thức của sự dịu dàng, tử tế, biết điều, tế nhị, những lời nói ngọt ngào và một tình yêu vô điều kiện.

Bất cứ khi nào chúng ta xem nhẹ PC nhân danh P, chúng ta tạm thời có thêm một chút P, nhưng cuối

cùng nó sẽ suy giảm. Nếu sử dụng các kỹ thuật thao túng hay hù dọa, chúng ta có thể đạt được điều mình muốn trong ngắn hạn, nhưng cuối cùng mức độ tin tưởng và các quá trình giao tiếp sẽ xuống cấp, dẫn đến cảm giác ngờ vực. Trong bầu không khí đó, quan hệ hôn nhân trở nên xấu đi. Thay vì là nơi có sự hiểu biết, tâm đầu ý hợp, giữa hai vợ chồng có thể giao tiếp với nhau hầu như không cần lời, thậm chí có mắc sai lầm cũng vẫn cảm thông với nhau, thì nay gia đình trở thành nơi chung sống của hai con người có lối sống độc lập, với tinh thần tôn trọng và chịu đựng lẫn nhau. Quan hệ đó có thể xấu hơn nữa khi biến thành quan hệ thù nghịch và phòng thủ. Những cuộc hôn nhân như vậy có thể kết thúc tại tòa án hay bằng cuộc chiến tranh lạnh tại gia đình. Theo một nghĩa nào đó, sự ích kỷ, căn nguyên của sự bất hòa trong hôn nhân và ly dị, là triệu chứng của việc tập trung quá nhiều vào P, hay các kết quả mà chúng ta mong muốn.

Điều tương tự cũng đúng trong mối quan hệ giữa cha mẹ và con cái. Nếu cha mẹ chỉ biết tập trung vào điều họ muốn mà hăm dọa, la hét và mắng mỏ, sử dụng biện pháp cây-gậy-và-củ-cà-rốt, hay dùng nhiều cách khác để chiều chuộng con cái, hoặc đơn giản là bỏ mặc chúng thì các mối quan hệ sẽ xấu đi; tính kỷ luật không còn; tầm nhìn, các tiêu chuẩn và kỳ vọng sẽ trở nên mơ hồ và lẫn lộn.

Khi con cái còn nhỏ và dễ bị khuất phục trước lời dọa nạt và sự thao túng, cha mẹ thường đạt được điều họ muốn bất chấp phương pháp. Nhưng khi con cái đến tuổi trưởng thành, những lời dọa nạt của cha mẹ không còn uy lực để mang lại các kết quả tức thì như thế nữa. Nếu không tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, cha mẹ hầu như không còn kiểm soát được con cái mình. Đơn giản vì họ không còn nguồn vốn dự phòng trong tài khoản tình cảm. Việc không thực hiện công việc PC trong giai đoạn hình thành nhân cách dẫn đến tài khoản tình cảm bị thấu chi lúc trưởng thành, sự sụp đổ của mối quan hệ và đánh mất ảnh hưởng.

Các tài khoản tình cảm là rất mong manh, nhưng lại dễ phục hồi. Nếu chúng ta có một tài khoản tình cảm lớn, chẳng hạn như 200.000 đô-la dự trữ tình cảm với người khác, thỉnh thoảng chúng ta có thể rút ra một khoản nhỏ 5.000 hay 10.000 đô-la, và họ sẽ thông cảm và cho qua. Lấy ví dụ, chúng ta có thể cần có một quyết định rất khó chấp nhận và độc đoán do các sức ép nào đó về thời gian mà không thể cho con cái tham gia, cũng không thể giải thích quyết định đó cho chúng. Nếu chúng ta có một tài khoản tình cảm 200.000 đô- la và rút ra một khoản 10.000 đô-la do việc làm đó, chúng ta vẫn còn trong tài khoản 190.000 đô-la. Có thể ngày hôm sau chúng ta sẽ giải thích cho chúng việc chúng ta đã làm và lý do tại sao chúng ta làm điều đó, và như thế là chúng ta đã nộp lại vào tài khoản 10.000 đô-la.

Sự định hướng vào PC bắt nguồn từ tính cách, sự chính trực và chân thành của con người, thay vì vào chiến thuật thao túng chỉ để đạt cho được P. Nếu chúng ta không chân thành mà sử dụng PC như một biện pháp thao túng, chắc chắn điều đó sẽ lộ ra và hệ quả là một khoản rút vốn lớn. Nhưng nếu biết thực hiện nhiều khoản ký thác nhỏ, chân thành, nhất quán qua thời gian, chúng ta sẽ tích lũy được một khoản dự trữ lớn. Chúng ta có thể thực hiện các khoản ký thác nhỏ này dưới nhiều hình thức như sự kiên nhẫn, thái độ hòa nhã, lịch thiệp, sự thấu hiểu, tử tế, cống hiến, hy sinh, trung thực; những lời xin lỗi chân thành về phản ứng thái quá, tự cao và các hình thức rút vốn khác mà ta đã phạm phải.

5. ***Sắp xếp lại nền tảng gia đình.*** Bốn hệ thống cần có để làm cho cuộc sống gia đình hiệu quả: *1)*

Các mục đích và kế hoạch. 2) Tinh thần phục vụ lẫn nhau và hệ thống kỷ luật. 3) Dạy dỗ và huấn luyện. 4) Giao tiếp và giải quyết vấn đề.

Nếu gia đình thiếu chương trình huấn luyện và đào tạo, bạn sẽ làm gì để phát triển các kỹ năng giao tiếp và giải quyết vấn đề hay tinh thần chịu trách nhiệm theo một hệ thống kỷ luật? Nếu không có hệ thống giao tiếp và giải quyết vấn đề, khi nào bạn sẽ làm rõ các giá trị và lựa chọn các mục tiêu, từ đó đưa ra các kế hoạch nhằm đạt được chúng? Khi nào bạn sẽ thực hiện việc dạy dỗ và huấn luyện, xây dựng tinh thần phục vụ và thực thi các kỷ luật đã được nhất trí? Nếu bạn không có một hệ thống về tinh thần phục vụ và tính kỷ luật, làm thế nào bạn có thể giải quyết công việc để đạt được các mục tiêu, hoàn thành các kế hoạch, phát triển các kỹ năng hay dạy dỗ và huấn luyện?

Tất cả bốn hệ thống trên đều cần thiết. Nhiều bậc cha mẹ đã tập trung một cách kém khôn ngoan vào một hoặc hai trong số các hệ thống này vì nghĩ rằng sự thành công đối với một hệ thống sẽ bù đắp cho sự thất bại trong các hệ thống còn lại. Người ta có xu hướng làm những thứ gì họ thành thạo và thích làm. Việc yêu cầu họ rời khỏi "vùng bình yên" có thể làm họ sợ hãi và gây thất vọng. Nhưng nếu ai đó đứng ra lãnh đạo và làm trơn tru các quá trình trưởng thành và thay đổi - giúp cho họ hiểu tại sao họ cần cả bốn hệ thống, khuyến khích họ xây dựng các thái độ và kỹ năng mới có thể không nằm trong kịch bản cuộc đời hay các mô hình tư duy và hành động hiện tại của họ - thì các quá trình "tái sinh" của họ sẽ không bị bỏ dở.

6. ***Tinh lọc ba kỹ năng quan trọng.*** Quản lý thời gian, giao tiếp và xử lý tình huống là các kỹ năng cần thiết trong mỗi giai đoạn của cuộc sống hôn nhân và gia đình. May thay, việc cải thiện ba kỹ năng này nằm trong vòng kiểm soát của chúng ta. Chúng ta không làm được gì nhiều đối với hành vi của người khác, nhưng chúng ta có thể làm được rất nhiều đối với hành vi của chính chúng ta, đặc biệt trong việc quản lý thời gian, giao tiếp và xử lý các tình huống của cuộc sống.

Quản lý thời gian thực ra là một thuật ngữ thiếu chính xác, bởi vì tất cả chúng ta đều có một lượng thời gian như nhau, mặc dù trong cùng khoảng thời gian thì một số người làm được nhiều việc hơn so với người khác. Quản lý bản thân là thuật ngữ chính xác hơn, bởi nó ngụ ý rằng chúng ta quản lý chính mình trong thời gian được phân bổ. Hầu hết mọi người quản lý cuộc sống của họ dựa trên các cuộc khủng hoảng; họ bị đưa đẩy bởi các sự kiện bên ngoài, các tình huống và vấn đề. Đầu óc họ thiên về các vấn đề trước mắt và sự ưu tiên duy nhất của họ là giữa các vấn đề với nhau. Những người quản lý thời gian hiệu quả là những người chú tâm vào cơ hội. Họ không từ chối hay phớt lờ các vấn đề trước mắt, nhưng họ cố ngăn chặn chúng. Thỉnh thoảng, họ phải xử lý các vấn đề gay gắt hay các cuộc khủng hoảng, nhưng chủ yếu họ ngăn chặn không cho chúng đạt đến mức độ đáng lo ngại thông qua sự phân tích cẩn thận bản chất vấn đề và lập kế hoạch dài hạn.

Cốt lõi của quản lý thời gian là đặt ra các ưu tiên rồi tổ chức thực hiện xung quanh những ưu tiên đó. Việc này đòi hỏi chúng ta phải suy nghĩ thấu đáo, rõ ràng về các giá trị và các mối quan tâm. Những điều này sau đó phải được chuyển thành các mục tiêu, kế hoạch dài hạn và ngắn hạn, rồi chuyển một lần nữa vào các lịch trình hay ô thời gian. Thế rồi, trừ phi có điều gì đó quan trọng hơn - chứ không phải khẩn cấp hơn - diễn ra, chúng ta phải khép mình vào kỷ luật để thực hiện kế hoạch đã đặt ra.

Giao tiếp là tiền đề cho việc xử lý tình huống và là một trong những kỹ năng quan trọng nhất của cuộc sống. Giao tiếp có thể được định nghĩa là sự hiểu biết lẫn nhau. Vấn đề chính trong giao tiếp là "phiên dịch": dịch điều chúng ta muốn nói thành điều chúng ta nói và dịch điều chúng ta nói thành điều chúng ta muốn nói. Do đó, thách thức đầu tiên là học cách nói điều chúng ta muốn nói; thách thức thứ hai là học lắng nghe để hiểu điều những người khác muốn nói. Bí quyết để "dịch chính xác" và có hiệu quả là sự tin cậy ở mức cao. Bạn có thể giao tiếp với người nào đó mà bạn tin cậy dù không cần dùng lời nói. Bạn thậm chí có thể phạm lỗi trong giao tiếp bằng lời nói mà người nghe vẫn hiểu được ý bạn. Nhưng khi mức độ tin cậy thấp, bạn sẽ nhận thấy rằng dù bạn cố gắng bao nhiêu, có kỹ thuật tốt như thế nào, ngôn ngữ của bạn rõ ràng ra sao, thì bạn cũng chẳng tạo được sự khác biệt nào. Khi sự tin cậy ở mức cao, việc giao tiếp sẽ dễ dàng, không tốn công sức, nhanh chóng và chính xác. Khi sự tin cậy ở mức thấp, việc giao tiếp là cực kỳ khó khăn, tốn sức và không hiệu quả. Sống chính trực là sự đảm bảo tốt nhất nhằm duy trì một bầu không khí giao tiếp hiệu quả. Giống như mọi quá trình tự nhiên, ở đây cũng không có lối đi tắt, không có giải pháp nóng vội.

Xử lý tình huống. Phép thử kỹ năng giao tiếp của chúng ta nằm ở cách xử lý tình huống tương tác trong thực tế cuộc sống hôn nhân và gia đình. Phương pháp tiếp cận cổ điển khi xử lý tình huống đòi hỏi bạn giải đáp bốn câu hỏi: 1) Chúng ta đang ở đâu? 2) Chúng ta muốn đi đến đâu? 3) Làm thế nào để đi đến đó? 4) Làm thế nào chúng ta biết rằng mình đã đến nơi?

Câu hỏi đầu tiên - Chúng ta đang ở đâu? - tập trung vào tầm quan trọng của việc thu thập và chẩn đoán các dữ liệu thực tế. Câu hỏi thứ hai - Chúng ta muốn đi đến đâu? - liên quan đến việc làm rõ các giá trị và lựa chọn các mục tiêu. Câu hỏi thứ ba - Làm thế nào để đi đến đó? - bao hàm việc tìm kiếm và đánh giá các giải pháp thay thế, đưa ra quyết định, lên kế hoạch thực hiện. Câu hỏi thứ tư - Làm thế nào chúng ta biết rằng mình đã đến nơi? - bao hàm việc thiết lập các tiêu chí và tiêu chuẩn để đo lường, quan sát hay hiểu rõ sự tiến triển hướng tới các mục đích hay mục tiêu của chúng ta.

Khi các vấn đề bị bao phủ bởi cảm xúc, như thường thấy trong các tình huống thuộc quan hệ hôn nhân và gia đình, hầu như mọi người sẽ đưa ra các giả định về hai câu hỏi đầu tiên - Chúng ta đang ở đâu? Và chúng ta muốn đi đến đâu? - rồi bắt đầu tranh luận và cãi vã về câu hỏi thứ ba - Làm thế nào để đến chỗ đó? Điều này chỉ làm vấn đề thêm phức tạp, khiến người ta gia tăng cảm xúc vào điều họ muốn và nuôi dưỡng tư tưởng hẹp hòi. Thế rồi họ định nghĩa chiến thắng là đánh bại một ai đó. Họ bắt đầu lối tư duy lưỡng phân (cách tiếp cận hoặc là cái này/hoặc là cái kia) và tìm kiếm các giải pháp thắng/thua. Nếu cả hai bên đều có thái độ này thì kết quả cùng thua là điều khó tránh khỏi. Một trong hai bên có thể cảm thấy bị lấn lướt hoặc bị uy hiếp nên lựa chọn lập trường thua/thắng, nhưng điều này chỉ mang đến một giải pháp tạm thời cho vấn đề, với nhiều vấn đề nghiêm trọng hơn đang chờ phía trước.

Điều chúng ta muốn là một giải pháp cùng thắng, trong đó cả hai bên đều cảm thấy dễ chịu, cam kết thực hiện quyết định và kế hoạch hành động. Để đạt được điều này, chúng ta không chỉ cần thời gian mà còn phải có sự kiên nhẫn, sự tự chủ và lòng can đảm, đi liền với sự suy xét trước sau, tóm lại là đòi hỏi sự trưởng thành đáng kể và sự rèn luyện để nâng cao các khả năng của chúng ta.

7. ***Giành lại sự bình yên nội tâm.*** Hầu hết mọi người chỉ có được sự bình yên bên trong nhờ các

nguồn lực bên ngoài - nghĩa là từ môi trường, tài sản sở hữu hay từ ý kiến của người khác, kể cả vợ hay chồng mình. Vấn đề ở đây là chúng ta sẽ bị lệ thuộc vào các nguồn đó, cuộc sống của chúng ta sẽ trở nên kiệt quệ, không chắc chắn và mất an toàn khi có bất cứ điều gì xảy ra cho các nguồn lực đó.

Chúng ta cần nuôi dưỡng sự tương thuộc với các nguồn ổn định và trung thành trong bất cứ hoàn cảnh nào. Khả năng viết lại kịch bản cuộc sống của chúng ta và sống theo các kịch bản này đòi hỏi sự can đảm lớn lao. Sự can đảm xuất phát từ ý thức bên trong về phẩm chất, giá trị và sự an toàn cá nhân. Hãy xem xét 7 nguồn lực không phụ thuộc vào hoàn cảnh hay ý kiến của người khác dưới đây.

Các nguyên tắc chính Bắc. Nguồn lực quan trọng nhất và là nguồn gốc của các nguồn lực còn lại mà người ta có thể hoàn toàn dựa vào trong bất cứ hoàn cảnh nào chính là việc tuân thủ các nguyên tắc bất biến. Điều này nghĩa là bạn phải không ngừng rèn giũa và tuân theo lương tâm. Chúng ta thực hành điều này càng nhiều thì hạnh phúc và sự trưởng thành của chúng ta sẽ càng lớn, chúng ta càng khôn ngoan hơn, có nhiều chỉ dẫn và sức mạnh trong việc giải quyết hay vượt qua các vấn đề và thách thức mà chúng ta gặp phải.

Cuộc sống cá nhân phong phú. Xây dựng thói quen thiền định, suy ngẫm, cầu nguyện và đọc các kinh sách hay các tác phẩm khơi nguồn cảm hứng. Nhiều người cảm thấy buồn chán khi ở một mình, bởi vì họ quen với cuộc sống náo nhiệt, ồn ào, hầu như lúc nào cũng có người khác bên cạnh. Hãy rèn luyện khả năng ở một mình và suy ngẫm, “không làm gì cả”, tận hưởng sự tĩnh lặng và sự biệt lập tạm thời. Hãy suy tưởng, viết, lắng nghe, hoạch định, hình dung, suy ngẫm và thư giãn. Một cuộc sống cá nhân phong phú sẽ giúp nuôi dưỡng ý thức của chúng ta về giá trị và sự bình an sâu thẳm của chúng ta.

Thưởng thức thiên nhiên. Nếu bạn chìm đắm trước vẻ đẹp của thiên nhiên - đặc biệt là đồi núi hay bãi biển và nhất là vào lúc sáng sớm hay chiều tối - bạn sẽ cảm nhận được sự sáng tạo hùng vĩ và thiên nhiên sẽ truyền vẻ đẹp tĩnh lặng và sức mạnh của nó vào trong tâm hồn bạn. Điều này gần giống như khi bạn được trao một bình dưỡng khí. Thiên nhiên là một trong những nguồn sáng tạo tốt nhất, dạy bảo chúng ta nhiều nguyên tắc và quá trình đẹp đẽ nhất.

Hãy nghĩ về một kỳ nghỉ mà bạn đã trải qua khi ở gần với thiên nhiên, trải nghiệm những khoảnh khắc yên bình giữa khung cảnh tươi đẹp như hẻm núi, hồ nước, sông suối, bãi biển hay núi cao. Lúc đó bạn thấy thế nào? Có phải là trầm tĩnh, bình yên và thanh thản? Bây giờ, hãy nghĩ về một kỳ nghỉ khác đầy thú vui nhưng đặc kín lịch trình và hối hả chạy ngược xuôi với các hoạt động hội hè, gánh xiếc, công viên giải trí và những thứ khác. Bạn thấy thế nào khi trở về nhà sau kỳ nghỉ đó? Có phải là kiệt sức, mệt mỏi, rã rời và thèm một kỳ nghỉ thật sự?

Rèn giũa bản thân. Xây dựng thói quen rèn giũa bản thân về thể chất, trí tuệ và tinh thần mỗi ngày. Xây dựng thói quen thường xuyên thư giãn, vận động thân thể và tập luyện cơ bắp ít nhất hai ngày một lần. Chỉ luyện tập vào cuối tuần thôi chưa đủ; thật ra nếu chúng ta luyện tập quá sức thì lợi bất cập hại. Khi lớn tuổi hơn, cơ thể chúng ta không còn linh hoạt và dẻo dai để chịu đựng những căng thẳng cuối tuần đó. Việc tập luyện thường xuyên, nhiệt tình là rất quan trọng để có sức bền, và điều đó ảnh hưởng không chỉ đến tuổi thọ mà cả chất lượng cuộc sống của chúng ta. Chúng ta đừng quá mải mê cưa cắt đến mức không còn thời gian để mài sắc lưỡi cưa của mình.

Tận tâm phục vụ. Phục vụ mà không kể công có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Chúng ta sẽ tìm thấy cuộc sống của mình khi hy sinh vì sự nghiệp cao cả. Nếu ý định của chúng ta là phục vụ, là chúc lành cho người khác, không bận tâm về cái tôi, thì một sản phẩm phụ của sự phục vụ sẽ nảy sinh từ bên trong - một dạng phần thưởng tâm lý, cảm xúc và tinh thần dưới hình thức sự bình yên và sự thanh thản trong tâm hồn. Một phần thưởng như thế chỉ có được khi chúng ta thực sự cố gắng.

Thể hiện sự chính trực. Cuộc sống của chúng ta sẽ trọn vẹn khi chúng ta đi đúng hướng, khi chúng ta luôn luôn giữ lời, khi chúng ta không ngừng phấn đấu để làm cho hệ thống thói quen của mình hài hòa với hệ thống giá trị mà chúng ta coi trọng. Chúng ta sẽ đặt danh dự của chúng ta lên trên tâm trạng của mình. Chúng ta tin vào bản thân bởi vì chúng ta biết rõ chính mình. Chúng ta biết rằng chúng ta sẽ làm đúng và trung thành trước mọi cám dỗ. Chính trực là nền tảng của mọi điều tốt đẹp và lớn lao. Sự bình yên bên trong xuất phát từ đó sẽ loại bỏ nhu cầu gây ấn tượng, thổi phồng công lao, vay mượn sức mạnh từ danh tiếng người khác, bằng cấp, của cải, thời trang hay các mối quan hệ và biểu tượng địa vị. Chúng ta không cần chủ nghĩa hoài nghi hay sự châm biếm độc địa, hài hước, xỏ xiên. Tính hài hước của chúng ta là tự phát, lành mạnh và thích hợp với hoàn cảnh.

Vị cứu tinh. Nguồn lực cuối cùng cho sự an toàn và bình yên bên trong chúng ta là vị cứu tinh, tức người luôn yêu thương và tin tưởng chúng ta ngay cả khi chúng ta mất lòng tin ở chính mình. Theo một nghĩa nào đó, đây là nguồn lực từ bên ngoài đối với bản thân và cũng không hoàn hảo. Nhưng tôi vẫn đề cập ở đây bởi luôn có những người chân thật, trung thành và có sức mạnh nội tâm vững chắc mà chúng ta có thể dựa vào - không hoàn toàn, nhưng gần như vậy. Có thể là thầy giáo, người lãnh đạo, người hàng xóm, một người bạn, huấn luyện viên hay nhà tư vấn. Họ hiểu rõ chúng ta; quan tâm đến chúng ta; tình yêu của họ là vô điều kiện; và họ sẽ ở bên chúng ta khi mọi người khác đều xa lánh, đặc biệt là khi chúng ta tuyệt vọng và buông xuôi tất cả. Đó không phải là người mềm yếu hay dễ dãi nuông chiều bạn, không phải người luôn nhượng bộ bạn, nhưng là người không từ bỏ bạn.

Hầu hết các bà mẹ và ông bố có tình yêu vô điều kiện đối với con cái. Có thể chính điều mà người mẹ phải trải qua để đưa đứa con chào đời đã cho người mẹ một tình yêu bao la và niềm tin không phai mờ vào tính bản thiện và tiềm năng nơi con mình. Những người biết tập trung vào nguyên tắc cũng có khả năng tương tự.

Những cá nhân như thế có thể tạo ra mọi khác biệt trong đời sống chúng ta. Đối với tôi, thách thức cảm động và lý thú chính là biết cách làm thế nào để mình có thể trở thành một con người như vậy.

8. ***Lập tuyên ngôn sứ mệnh gia đình.*** Một trong những yếu tố có sức đoàn kết mạnh mẽ nhất mà một gia đình có thể có là tạo ra tuyên bố sứ mệnh gia đình. Có quá nhiều gia đình được quản lý trên cơ sở sự hài lòng nhất thời, chứ không phải các nguyên tắc sáng suốt và các tài khoản tình cảm phong phú. Thế rồi, khi sự căng thẳng và áp lực gia tăng, người ta bắt đầu la hét, phản ứng thái quá hoặc trở nên đa nghi, chê bai hoặc im lặng. Con cái nhận thấy điều đó và nghĩ đây là cách thức để bạn giải quyết vấn đề - hoặc chống lại hoặc bỏ chạy. Và vòng luẩn quẩn này có thể được chuyển tiếp cho nhiều thế hệ. Đó là lý do tại sao tôi gợi ý tạo ra một bản tuyên ngôn sứ mệnh gia đình. Bằng cách thảo ra bản "hiến pháp" gia đình, bạn đang đi vào gốc rễ của vấn đề. Nếu bạn muốn đạt được điều gì lâu dài, hãy

xác định các giá trị và mục tiêu cốt lõi, đồng thời sắp xếp các hệ thống cho phù hợp với giá trị và mục tiêu này. Hãy tạo nền móng trước. Hãy làm cho nó chắc chắn. Nền tảng của bất cứ gia đình nào cũng là những điều không đổi, luôn hiện diện, và được thể hiện trong bản tuyên ngôn sứ mệnh gia đình. Hãy tự hỏi chúng ta đề cao giá trị nào, gia đình chúng ta sống vì cái gì, chúng ta đại diện cho cái gì, đâu là sứ mệnh quan trọng của chúng ta, lý do tồn tại của chúng ta là gì…

Mảnh giấy ghi sứ mệnh gia đình là rất quan trọng, nhưng quan trọng hơn là điều xảy ra trong quá trình tạo ra mảnh giấy đó. Nếu tuyên ngôn sứ mệnh gia đình thật sự có tác dụng như bản hiến pháp - có tác dụng hướng dẫn, chi phối và tạo cảm hứng - thì *mỗi*thành viên trong gia đình đều phải tham gia vào. Bản tuyên ngôn sứ mệnh phải chứa đựng các nguyên tắc được mọi thành viên gia đình đánh giá cao. Hãy dành thời gian để xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh đó. Hãy tạo cơ hội để mọi người công khai bày tỏ suy nghĩ mà không bị xét đoán. Hãy nỗ lực tìm hiểu điều gì là quan trọng đối với mỗi đứa con. Hãy kiên nhẫn.

Tôi nhớ lại nỗ lực đầu tiên của gia đình chúng tôi để thiết lập bản tuyên ngôn sứ mệnh gia đình. Lời bình phẩm đầu tiên của đứa con trai ham bóng đá của tôi là: "Chúng ta là một gia đình tồi tệ, thế mà còn đòi gì nữa!". Chúng tôi đã cùng nhau có những trải nghiệm lớn. Chúng tôi học hỏi thật nhiều về nhau, và cuối cùng chúng tôi đoàn kết xung quanh một sứ mệnh cam kết hỗ trợ lẫn nhau. Tôi muốn chia sẻ với bạn bản tuyên ngôn sứ mệnh của chúng tôi. Tôi hơi e ngại khi làm điều này, bởi vì tôi không muốn bạn sử dụng nó như một khuôn mẫu cho gia đình bạn. Đây chỉ là một ví dụ:

Sứ mệnh gia đình chúng ta là tạo ra một môi trường nuôi dưỡng tôn ti trật tự, tôn trọng sự thật, trân trọng tình yêu, hạnh phúc và sự thoải mái; tạo cơ hội cho mỗi người trở nên độc lập một cách có trách nhiệm và phụ thuộc lẫn nhau một cách hiệu quả nhằm đạt được các mục đích xứng đáng.

Tôi đã thấy tầm ảnh hưởng mạnh mẽ của bản tuyên ngôn này đối với mỗi thành viên gia đình chúng tôi. Tôi thấy con cái đưa ra các quyết định có ý nghĩa trong cuộc sống của chúng dựa vào niềm khao khát và cam kết đã được chúng cân nhắc kỹ nhằm đạt được các mục đích xứng đáng và có đóng góp cho xã hội. Tôi muốn giới thiệu với bạn quy trình đoàn kết mạnh mẽ này.

CHƯƠNG 13: GIÚP CON CÁI TRỞ THÀNH NHÀ VÔ ĐỊCH

Sandra và tôi có chín đứa con và chúng tôi xem những đứa con của mình như những nhà vô địch. Dĩ nhiên, cả bọn trẻ lẫn chúng tôi vẫn chưa đạt đến điều đó, nên mỗi ngày chúng tôi rèn luyện để có được sự khôn ngoan, sức mạnh, sự tha thứ và năng lực để làm việc tốt hơn.

Chúng tôi đã thử nhiều cách khác nhau với mỗi đứa con để làm cho chúng trở thành các nhà vô địch. Mười chìa khóa sau đây, một cách ngẫu nhiên, cũng có thể áp dụng để làm cho những người mà bạn tuyển dụng, quản lý hay lãnh đạo trở thành những nhà vô địch.

• ***Trước tiên, chúng tôi cố gắng xây dựng tính tự hào cho con cái.*** Từ ngày chúng được sinh ra, chúng tôi đã luôn khẳng định và giúp chúng tin vào bản thân bằng cách dành cho chúng nhiều phản hồi tích cực. Chúng tôi bày tỏ sự tin tưởng vào con cái và vào tiềm năng của chúng. Chúng tôi cố gắng không so sánh chúng với nhau hay với người khác.

Tôi luôn tin rằng cách người ta tự cảm thấy về con người mình sẽ phát huy tài năng và tiềm năng của họ. Và việc họ cảm thấy bản thân mình như thế nào chủ yếu là do họ được người khác nhìn nhận và đối xử như thế nào. Đặc biệt là cha mẹ họ.

Khi con cái chúng tôi còn nhỏ - ở lứa tuổi trước khi đến trường - chúng tôi cố gắng xây dựng tính tự hào cho chúng bằng cách dành nhiều thời gian ở bên chúng, lắng nghe chúng, chơi đùa với chúng và khẳng định chúng. Ví dụ, tôi thường dành rất nhiều thời gian bên đứa con út là Joshua. Khi tôi đi xa về - dù chỉ một ngày - tôi và thằng bé thường chúc mừng nhau bằng cách kéo ra một cửa hàng gần nhà. Ngay khi chúng tôi vào trong xe hơi, thằng bé thường áp mũi vào tôi và nói: "Ồ, vậy là cha con mình lại ở bên nhau, chỉ có bố và con". Và tôi đáp: "Ừ, ...". Khi đến cửa hàng, tôi và thằng bé đã trò chuyện râm ran. Tối đến, nó nói: "Tối nay, bố kể cho con nghe một câu chuyện nữa nhé?". Tôi đáp: "Tất nhiên rồi, con trai". Thằng bé sà lại và tôi kể đủ mọi chuyện cho nó nghe.

• ***Thứ hai, chúng tôi khuyến khích sự thành công chính yếu.*** Chúng tôi dạy chúng rằng có hai loại thành công lớn: thành công chính yếu - đó là tính cách tập trung vào nguyên tắc - và thành công thứ yếu, là thành công được người ngoài thừa nhận. Đó là một chủ đề thường xuyên. Chúng tôi cố gắng kích thích chúng tìm kiếm thành công chính yếu trước, đồng thời không bù đắp sự khiếm khuyết về tính cách bằng cách thay thế hay vay mượn sức mạnh từ các nguồn thứ cấp (sự ngưỡng mộ, danh tiếng, của cải, các tài năng tự nhiên…).

• ***Thứ ba, chúng tôi khuyến khích con cái có sở thích riêng.*** Ví dụ như khi Joshua xem bộ phim *Võ sĩ nhí*, thằng bé muốn học võ Karate. Ngay lập tức, tôi đăng ký cho nó vì thừa hiểu rằng cu cậu chỉ tập trung được hai tuần rồi sẽ bị các thứ khác thu hút và dần dần mất hứng thú với môn này. Nhưng tôi vẫn muốn thằng bé thử sức với thứ gì đó khi nó thấy háo hức.

Khi chúng tôi phát hiện ra tài năng thật sự nơi con cái mình, chúng tôi khuyến khích chúng phát triển tài năng đó. Tôi thấy Sean có khả năng chơi các môn điền kinh. Khi thằng bé vào học cấp 1, tôi nhận thấy ở nó tính linh hoạt, tính phối hợp, nhanh nhẹn và cân đối. Tôi thường khuyến khích thằng bé bằng cách gợi ý: "Sao con không tham gia cuộc thi? Sao con không tham gia các cuộc chạy đua?". Nhưng thằng bé còn ngại ngần vì sợ thất bại. Cuối cùng, đến một ngày thằng bé đồng ý tham gia vài cuộc chạy đua ở trường. Nó thắng tất cả mọi cuộc đua, và khi nhận ra mình có thể làm được thì nó bắt đầu dự thi nhiều môn thể thao.

• ***Thứ tư, chúng tôi cố gắng tạo ra một văn hóa gia đình thú vị.*** Chúng tôi muốn con cái có nhiều niềm vui và sự hài lòng từ trong gia đình hơn là từ trường học, bạn bè cùng nhóm, hay từ bất cứ nguồn ảnh hưởng bên ngoài nào. Về cơ bản, chúng tôi không muốn chúng nổi loạn chống lại bất cứ thứ gì; chúng tôi muốn văn hóa gia đình phải thú vị, mang tính chất khẳng định và có nhiều cơ hội gắn với văn hóa đó. Không nên có cảm giác bị giới hạn, không nên có cảm giác rằng bạn chẳng thể làm được gì. Chúng tôi nuôi dưỡng thái độ "Các con có thể làm được nhiều việc, thậm chí những việc lớn, nếu các con lên kế hoạch trước và bắt tay rèn luyện để đạt mục đích".

Chúng tôi cố gắng sắp xếp các cuộc hẹn thường xuyên, ít nhất một lần mỗi tháng, với từng đứa một và làm điều gì đó đặc biệt với nó, trao đổi trò chuyện với nó. Chúng tôi cũng có nhiều niềm vui vào các ngày sinh nhật. Chúng tôi gọi đó là "tuần sinh nhật" và dành riêng cả tuần cho người đó. Chuyện ai đi vắng và ai trở về luôn được quan tâm. Chúng tôi có những buổi tối ở nhà và các sinh hoạt gia đình. Chúng tôi cố gắng giữ những hoạt động này có ý nghĩa tích cực và khuyến khích mọi người nói lên lý do tại sao chúng tôi yêu thương và tôn trọng lẫn nhau.

• ***Thứ năm, chúng tôi lên kế hoạch trước.*** Chúng tôi lên kế hoạch cho các sự kiện gia đình ít nhất từ sáu tháng trước. Con trai tôi, Stephen và Jeri, vợ nó, nói rằng chúng cảm thấy do dự khi phải di chuyển trước tiên đến Dallas nơi nó làm việc cho IBM và rồi đến Boston nơi nó học trường Harvard Business School, lý do là vì chúng không muốn bỏ lỡ các sự kiện thú vị mà chúng tôi đã lên kế hoạch chung cho cả một gia đình.

Tôi nghĩ rằng nhiều bậc cha mẹ thất bại trong việc làm cho con cái trở thành những nhà vô địch do không có kế hoạch cho các sự kiện gia đình thú vị - các sự kiện trở thành truyền thống gia đình. Một phần của niềm vui trong bất cứ hoạt động nào chính là việc lập kế hoạch cho hoạt động đó. Thật vậy, thường thì việc lên kế hoạch cho một sự kiện cũng mang lại sự thích thú giống như việc triển khai sự kiện đó. Tiền bạc thường là một lý do, cái cớ để tránh không lập kế hoạch hay làm bất cứ việc gì. Việc bạn làm để có niềm vui thì không cần phải tốn kém bao nhiêu. Quan trọng là bạn có những khoảng thời gian vui thú cùng gia đình, là con cái bạn được tham gia vào việc lên kế hoạch cho các sự kiện, là tất cả đều hào hứng về chuyện lập kế hoạch, là mọi người cảm thấy mình là một phần của các sự kiện và rất vui khi nhìn lại các sự kiện đó.

Dĩ nhiên, đại gia đình là phần rất quan trọng của việc lập kế hoạch này. Con cái chúng tôi duy trì quan hệ gần gũi với anh em họ hàng, quan tâm đến sự an khang và thành công của những người đó. Chúng tôi thường mời họ hàng gồm bốn thế hệ cùng tham gia vào các hoạt động gia đình. Chúng tôi luôn quan tâm đến nhau. Chúng tôi không muốn bỏ lỡ bất cứ chuyện gì của gia đình, kể cả chuyện của mấy đứa

trẻ. Thái độ đó là yếu tố cần thiết nhằm tạo nên những nhà vô địch, bởi vì nó đem đến cho những đứa trẻ một tính cách, xây dựng cho chúng lòng tự hào về bản thân, cung cấp cho chúng một hệ thống hỗ trợ chăm sóc, và tạo cho chúng nhiều cơ hội.

• ***Thứ sáu, chúng tôi cố gắng trở thành hình mẫu hoàn hảo.*** Tất cả chúng tôi đều cố gắng hoàn thành xuất sắc những việc mình làm để lấy sự xuất sắc đó làm các chuẩn mực bất thành văn. Chúng tôi không bao giờ phải nhắc nhở đứa trẻ học bài và làm bài tập ở nhà, có lẽ vì chúng ý thức được giá trị của việc đọc sách và học hỏi. Đó là một phần trong văn hóa gia đình cũng như sự kỳ vọng của trường học. Chúng tôi sẽ giúp chúng làm bài tập ở nhà nếu chúng yêu cầu, nhưng chúng tôi cố gắng tạo điều kiện để chúng độc lập với chúng tôi.

Ví dụ, có lần gia đình chúng tôi tập hợp lại để thảo luận về việc sử dụng ti-vi trong nhà. Việc đọc và nghiên cứu nhiều đã thuyết phục tôi rằng người Mỹ nói chung và gia đình tôi nói riêng đang dành quá nhiều thời gian trước màn hình ti-vi - điều đó làm cho đầu óc chúng ta mụ mẫm đi. Tuy nhiên, tôi biết chính xác điều gì sẽ xảy ra nếu tôi truyền thông tin này cho gia đình theo kiểu cấm đoán - sẽ là sự la hét, than phiền, và các phản ứng gay gắt của người bị cưỡng bức cai nghiện.

Thế là chúng tôi gặp nhau trong một cuộc họp gia đình để thảo luận một số dữ liệu về tác động của ti-vi đến cuộc sống gia đình, cũng như những giá trị đang được đề cao trong nhiều chương trình. Tôi giải thích việc một số người ví truyền hình như một hố ga hở trong nhà họ hay một loại ma túy có phích cắm có thể ảnh hưởng mạnh mẽ nhưng tinh vi. Để nhấn mạnh quan điểm của mình, tôi còn chia sẻ một đoạn thơ nổi tiếng của Alexander Pope liên quan đến tệ nạn:

Tệ nạn là con quái vật có bộ dạng gớm ghiếc,

Chỉ nhác thấy đã ghê;

Nhưng nhìn mãi rồi quen mắt,

Trước tiên ta chịu đựng, rồi thương hại, và ôm ấp.

Cuộc thảo luận của chúng tôi kết thúc bằng quyết định mỗi người cố gắng chỉ xem ti-vi một giờ mỗi ngày và chỉ xem các chương trình giải trí-giáo dục lành mạnh. Không phải lúc nào chúng tôi cũng làm được như vậy, nhưng mỗi khi làm được, chúng tôi rất vui. Bài tập về nhà được hoàn tất tốt hơn và tự giác hơn. Việc đọc sách, suy nghĩ, phân tích và sáng tạo đã thay thế việc xem ti-vi.

• ***Thứ bảy, chúng tôi dạy các con nhận ra tiềm năng của mình.*** Khi Sean đang chơi vị trí hậu vệ ở trường trung học, tôi đã có nhiều cuộc trò chuyện với thằng bé về cách hình dung, đặc biệt là vào các buổi tối trước khi trận đấu diễn ra.

Sự hình dung được dựa trên nguyên tắc cho rằng mọi sự vật trên đời đều được sáng tạo hai lần: sáng tạo lần thứ nhất là sáng tạo tinh thần và sáng tạo lần thứ hai là sáng tạo vật chất. Phần lớn việc huấn luyện trong điền kinh là về mặt thể chất. Các huấn luyện viên có thể nói về tinh thần quyết tâm và sự

tập trung, nhưng rất ít người có được một hệ thống nhất quán về việc luyện tập tinh thần hay khả năng hình dung. Tuy nhiên, hầu hết các vận động viên điền kinh đẳng cấp thế giới đều là những người biết hình dung; họ thực sự trải nghiệm các chiến thắng của mình bằng những hình dung trong đầu rất lâu trước khi trải nghiệm chúng trong thực tế.

Khi tôi bắt đầu làm việc với Sean trong lĩnh vực này, tôi bảo thằng bé thư giãn, rồi mô tả chi tiết sống động các tình huống khác nhau trong một trận đấu bóng bầu dục. Sean sẽ hình dung bản thân nó thi đấu một cách hoàn hảo trong mỗi tình huống.

Sự chuẩn bị tinh thần như thế rất có lợi. Ví dụ như trong một trận đấu vô địch của tiểu bang, đội của thằng bé (Trung học Provo) bị dẫn trước hai điểm và lợi thế đang nghiêng về phía đội bên kia. Provo đang bị dồn ép ở phần cuối sân. Tôi đã thấy Sean hạ quyết tâm. “Tôi sẽ không chỉ chấp nhận sự phân công. Tôi sẽ xem xét lối chơi mới, nhưng chúng tôi sẽ làm được”. Tôi vừa nhìn thấy vừa cảm nhận được điều đó, và đội bóng cũng cảm nhận được. Đó là lúc thế trận đảo chiều. Tất cả bắt đầu từ sự hình dung của thằng bé. Rồi cả đội của nó dồn sức đẩy bóng dọc suốt chiều dài sân và ghi bàn thắng, rồi thêm một bàn nữa, và lại một bàn nữa, cuối cùng giành chiến thắng. Tôi nghĩ rằng chúng chiến thắng phần lớn là do Sean và các đồng đội đã xử lý các tình huống đó nhiều lần từ trước trong đầu của chúng.

Khi chuẩn bị cho mỗi mùa bóng, Sean vẫn thường dành thời gian mỗi ngày để hình dung trước các viễn cảnh. Nó cũng thường xem phim tư liệu về các hậu vệ trứ danh trước đây như Robbi Bosco, Steve Young, Jim McMahan, Marc Wilson, Gifford Nielson… và họ trở thành các người thầy và hình mẫu trên sân cỏ cho nó.

• ***Thứ tám, chúng tôi tiếp nhận bạn bè của chúng.*** Chẳng hạn, chúng tôi tiếp nhận nhiều đồng đội trong đội bóng bầu dục của Sean. Chúng tôi quay phim tất cả các trận đấu và mời mọi người trong nhóm đến nhà sau mỗi trận đấu để xem lại những thước phim đó. Điều này giúp tạo ra một loại văn hóa đồng đội/gia đình.

Cá nhân các nhà vô địch thường là một phần của đội bóng vô địch. Đó là lý do tại sao chúng ta nên đầu tư nhiều vào các đội và các câu lạc bộ, trường học và lớp học nơi con cái chúng ta tham gia. Sự liên kết gia đình, bạn bè, trường học và nhà thờ… sẽ tạo ra một hệ thống rèn luyện mạnh mẽ. Bất cứ khi nào có điều gì lệch lạc xảy ra, chẳng hạn khi có vấn đề với một thành viên, chúng tôi chỉ việc tiếp nhận anh ta. Làm như vậy tốt hơn là thuyết phục mọi người bỏ rơi thành viên đó.

• ***Thứ chín, chúng tôi dạy chúng niềm tin, biết tín nhiệm, tin cậy và phục vụ người khác.*** Sean đã học được rằng sự thấu hiểu là chìa khóa để gây ảnh hưởng, rằng bạn phải nhạy cảm với tình cảm và nhận thức của người khác. Nếu bạn định đào tạo những nhà vô địch, bạn phải biết quan tâm đến con người, đặc biệt là những người bị đánh giá thấp và những người bị bỏ rơi. Muốn đến con số 99, bạn phải bắt đầu từ số 1.

• ***Thứ mười, chúng tôi luôn ủng hộ, dành cho chúng các nguồn lực, và phản hồi đúng lúc.*** Chúng tôi trao đổi thư từ và điện thoại với tất cả con cái mình để động viên chúng. Sự động viên

thường xuyên như thế có một hiệu ứng tích lũy và trở thành một sự ủng hộ tinh thần mạnh mẽ cho mọi người.

Chúng tôi cũng đưa ra những phản hồi trung thực, vì điều này rất quan trọng cho sự trưởng thành. Sean luôn đánh giá cao điều đó. Thằng bé đã nói với các huấn luyện viên của mình: “Em muốn các thầy biết rằng em cần sự phản hồi. Các thầy sẽ không làm em tổn thương đâu. Cứ nói cho em nghe bất cứ điều gì các thầy cảm thấy, bất cứ lúc nào”. Sean mong muốn học hỏi từ những người có kiến thức và kỹ năng. Nó cởi mở và sẵn sàng học hỏi, ngay cả với những bài học khó nuốt.

Việc kiến tạo nên những nhà vô địch đòi hỏi sự nỗ lực thường xuyên. Chúng tôi phấn đấu không ngừng và nhận thấy phải thường xuyên trở lại với những điều cơ bản.

PHẦN 2: PHÁT TRIỂN QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC

DẪN NHẬP

Từ rất sớm, khi mới hai mươi tuổi, tôi đã được giao nhiệm vụ quản lý công việc của hàng chục người và huấn luyện những người lớn gấp đôi tuổi tôi về các nguyên tắc và kỹ năng quản lý-lãnh đạo hiệu quả. Đó là một trải nghiệm khiêm tốn nhưng cũng khá kinh khủng.

Giống như tôi, nhiều người rồi sẽ đứng vào một vị trí quản lý nào đó. Tuy nhiên, trách nhiệm này lại đến khi chúng ta chưa sẵn sàng đảm nhiệm. Vậy nên chúng ta phải vừa làm vừa học và học qua các sai lầm, và theo thời gian chúng ta sẽ đạt được mức độ thành thạo và tự tin nhất định.

Trong phần này, tôi tập trung vào các vấn đề và thách thức mà các nhà quản lý gặp phải - sự giám sát, trao quyền, tham gia, các kỳ vọng và thỏa thuận về hiệu quả làm việc. Tôi cũng sẽ đề cập các vấn đề liên quan đến sự lãnh đạo tổ chức. Khi chúng ta trở thành nhà lãnh đạo một tổ chức, chúng ta sẽ gặp phải hàng loạt vấn đề mới. Một số vấn đề kinh niên, một số lại cấp bách. Nhiều vấn đề của các công ty thuộc danh sách *Fortune 500* nhưng cũng là vấn đề thường gặp trong các gia đình, doanh nghiệp nhỏ, và các đội tình nguyện. Một số điều kiện nhất định về tính hiệu quả của tổ chức có thể áp dụng cho mọi đối tượng.

Mặc dù tôi đề cập chủ yếu đến các vấn đề của công ty như cấu trúc, chiến lược, xu thế và hệ thống, tôi vẫn nhắc đến yếu tố tính cách cá nhân mạnh mẽ trong mô hình lãnh đạo theo nguyên tắc của chúng ta. Không nhà lãnh đạo nào được phép quên rằng sự chính trực của cá nhân và sự chính trực của tổ chức là không thể tách rời. Cũng không nhà lãnh đạo nào được phép lơ là sứ mệnh và tầm nhìn chung - một bản “hiến pháp” của công ty.

GIẢI QUYẾT CÁC MÂU THUẪN VỀ QUẢN LÝ

Lãnh đạo theo nguyên tắc giúp bạn giải quyết các mâu thuẫn kinh điển về quản lý và tổ chức:

• Làm thế nào chúng ta xây dựng được văn hóa với đặc trưng là sự đổi mới, linh hoạt và cải tiến liên tục, trong khi vẫn duy trì được sự ổn định và an toàn?

• Làm thế nào chúng ta liên kết con người và văn hóa với chiến lược sao cho mỗi người trong tổ chức đều tận tâm với chiến lược như những người đã lập ra chiến lược đó?

• Làm thế nào chúng ta giải phóng sức sáng tạo, sự năng động, tài năng và sức mạnh của hầu hết lực

lượng lao động hiện có?

• Làm thế nào chúng ta nhận thấy rằng mâu thuẫn giữa việc lựa chọn "giải pháp cứng" nhằm tạo ra kết quả hoặc chơi "giải pháp mềm" để dĩ hòa với mọi người là dựa trên tư duy lưỡng phân sai trái?

• Làm thế nào chúng ta phục vụ và ăn bữa trưa của các nhà vô địch (phản hồi) và sau đó là bữa tối của các nhà vô địch (sửa sai đường lối) trong bối cảnh bữa ăn sáng của các nhà vô địch (tầm nhìn)?

• Làm thế nào chúng ta biến bản tuyên ngôn sứ mệnh thành "hiến pháp" - nguồn sức mạnh dẫn đường tối cao của toàn thể tổ chức - thay vì chỉ là một mớ từ ngữ mơ hồ, vô nghĩa?

• Làm thế nào chúng ta tạo ra một văn hóa theo đó người quản lý đối xử với nhân viên như những khách hàng và sử dụng họ như những chuyên gia tại chỗ?

• Làm thế nào chúng ta xây dựng tinh thần đồng đội và sự phối hợp hài hòa giữa các bộ phận và con người mà nhiều năm qua thường xuyên chống đối, chỉ trích và tranh giành các nguồn lực khan hiếm, dùng các thủ đoạn bè phái và theo đuổi các ý đồ riêng không lành mạnh?

Như đã nói, khi đọc các chương trong phần này, bạn sẽ hiểu các nguyên tắc cơ bản của sự lãnh đạo tổ chức có hiệu quả, và bạn sẽ có thêm sức mạnh để tự mình giải quyết các vấn đề nói trên và những vấn đề quản lý hóc búa khác.

HAI NGUYÊN TẮC CHỦ ĐẠO

Lãnh đạo theo nguyên tắc được thực hiện từ bên trong theo các cấp độ cá nhân, quan hệ giữa các cá nhân, quản lý và cấp độ toàn thể tổ chức. Việc thực hiện ở riêng từng cấp độ là "cần nhưng chưa đủ", nên chúng ta cần thực hiện ở cả bốn cấp độ trên cơ sở các nguyên tắc nhất định. Trong phần này, tôi sẽ tập trung vào các nguyên tắc chủ đạo về quản lý và lãnh đạo.

• ***Sự trao quyền ở cấp độ quản lý.*** Nếu bạn không có lòng tin hay thiếu lòng tin, làm thế nào bạn có thể quản lý con người? Nếu bạn nghĩ rằng nhân viên của mình thiếu tính cách hay năng lực, bạn sẽ quản lý họ như thế nào? Khi bạn không tin tưởng ai, bạn buộc phải kiểm soát người đó. Còn khi tin tưởng họ, bạn sẽ quản lý như thế nào? Bạn sẽ không giám sát họ - họ tự giám sát chính mình. Bạn trở thành một nguồn hỗ trợ. Bạn lập ra một thỏa thuận về hiệu quả công việc để họ hiểu được điều bạn kỳ vọng. Bạn làm cho lợi ích của họ trùng khớp với lợi ích của tổ chức. Bạn là người chịu trách nhiệm, nhưng họ là người tham gia vào việc đánh giá kết quả hoạt động của họ dựa trên các điều khoản đã thỏa thuận. Người ta được trao quyền để đánh giá chính họ, bởi kiến thức của họ nằm ngoài khả năng đo lường của bất cứ hệ thống đo lường nào. Nếu không tin cậy, bạn phải sử dụng thước đo bởi vì người ta chỉ nói cho bạn nghe điều mà họ nghĩ rằng bạn muốn nghe.

• ***Liên kết cấp độ tổ chức.*** Tổ chức của bạn sẽ thế nào nếu có độ tin cậy thấp, tín nhiệm thấp với cách quản lý thiên về kiểm soát? Có lẽ đó phải là hệ thống thứ bậc, tôn ti rất nặng nề. Phạm vi kiểm soát như thế nào? Rất nhỏ hẹp, bởi vì bạn khó có thể kiểm soát nhiều người. Bạn đành phải dùng đến biện

pháp mệnh lệnh; bạn đề ra và quản lý các phương pháp. Hệ thống của bạn thu thập thông tin tức thời về các kết quả để bạn có thể đưa ra các hành động sửa sai mang tính chất quyết định. Bạn sử dụng hệ thống động lực cây-gậy-và-củ-cà- rốt. Các hệ thống cổ lỗ như thế chỉ có thể giúp bạn vượt qua sự cạnh tranh nhẹ nhàng, nhưng bạn sẽ trở thành con mồi ngon cho các đối thủ cạnh tranh khốc liệt.

Nếu có lòng tin, tổ chức của bạn sẽ được cơ cấu như thế nào? Rất tinh gọn và linh hoạt. Phạm vi kiểm soát như thế nào? Vô cùng lớn. Tại sao? Vì mọi người tự giám sát chính mình. Họ làm công việc của họ một cách vui vẻ, tự giác vì bạn đã lập ra một tài khoản tình cảm với họ. Bạn đã có sự cam kết, còn họ được trao quyền. Tại sao? Bởi vì bạn đã xây dựng một thứ văn hóa xung quanh tầm nhìn chung trên cơ sở các nguyên tắc nền tảng nhất định. Bên cạnh đó, bạn cũng không ngừng phấn đấu để liên kết chiến lược, phong cách, cơ cấu và các hệ thống với sứ mệnh đã được tuyên bố (“hiến pháp”) của bạn và với các thực tiễn bên ngoài (các xu thế).

Thách thức đối với bạn là: Khi bạn phát hiện có “cái gì đó” thoát khỏi sự liên kết, hãy xử lý nó theo chiều hướng phát triển trên cả bốn cấp độ, bắt nguồn từ bên trong và trên cơ sở của bốn nguyên tắc cơ bản.

CHƯƠNG 14: NHÀ QUẢN LÝ CÓ TƯ DUY RỘNG RÃI

Các nhà quản lý là chuyên gia trong việc xử lý các vấn đề khó khăn, cấp bách bằng thái độ bình thản và cái đầu lạnh. Cụ thể là họ tập trung nhiều hơn vào việc tạo ra các thị trường cho sản phẩm của mình, thay vì tập trung bảo vệ “lãnh địa”, quảng bá thành tích cá nhân hay tìm kiếm “miếng bánh” của riêng mình.

Hai nông dân trồng khoai ở Idaho đã thành công lớn nhờ rèn luyện tư duy rộng rãi[13]. J. R. Simplot và Nephi Grigg đã xây dựng các công ty thực phẩm đông lạnh thành công (Công ty J. R. Simplot và công ty Ore-Ida Foods) trên ý tưởng rằng người ta có thể tạo ra một thị trường, chứ không chỉ ăn cắp thị phần của các công ty khác, rằng việc làm ra của cải mới không phải lúc nào cũng có nghĩa là chiếm đoạt của người khác.

Họ đã làm điều đó bằng tư duy rộng rãi - một niềm tin sâu sắc rằng “trên đời có đủ các nguồn lực tự nhiên và con người để tôi thực hiện ước mơ của mình” và rằng “sự thành công của tôi không nhất thiết có nghĩa là sự thất bại của người khác, cũng như sự thành công của họ không ngăn cản sự thành công của tôi”.

Trong suốt 25 năm làm việc với các tổ chức và cá nhân, tôi thấy rằng tư duy rộng rãi thường tạo ra sự khác biệt giữa sự xuất sắc và sự tầm thường, đặc biệt nó xóa bỏ lối suy nghĩ nhỏ nhen và các mối quan hệ đối kháng.

Có quá nhiều năng lượng tiêu cực trong các tổ chức và xã hội chúng ta. Người ta thường nghĩ ngay đến việc sử dụng lối tiếp cận pháp lý khi xuất hiện tranh chấp. Nhiều người xoay xở để chiếm vị trí số một, háo hức giành lấy “miếng bánh” và bảo vệ “lãnh địa” của mình.

Đường cong phân phối chuẩn tắc, được cấy sâu vào ruột gan của giới học thuật cũng như giới kinh doanh, đã góp phần tạo ra tư duy hẹp hòi do nhận thức về tình huống thắng thua hay “tổng bằng không”. Những hành động lấy cá nhân làm trọng tâm như thế xuất phát từ niềm tin rằng các nguồn lực là có hạn. Tôi gọi đó là *tư duy hẹp hòi*. Khi nhìn cuộc đời bằng con mắt của kẻ hẹp hòi, bạn dễ có tư duy đối kháng hay tranh giành, bởi vì người khác chiến thắng cũng có nghĩa là bạn thua cuộc.

Tôi đã trải qua nhiều chu kỳ dao động giữa lối tư duy rộng rãi và hẹp hòi. Khi tôi có tư duy rộng rãi, tôi tin tưởng, mở lòng, hào phóng với người khác, thương người và coi trọng sự khác biệt. Tôi nhận ra sức mạnh nằm trong những khác biệt. Tôi định nghĩa sự thống nhất không phải là sự đồng nhất, mà là một nhất thể bổ sung lẫn nhau, nơi điểm yếu của người này được bù đắp bởi điểm mạnh của người kia.

Những người có tư duy rộng rãi áp dụng nguyên tắc cùng thắng trong thương lượng và giao tiếp. Họ cố gắng hiểu người khác trước. Tâm lý thỏa mãn của họ không xuất phát từ việc chiến thắng hay đánh bại

người khác, hay từ việc so sánh họ với người khác, dù là tích cực hay tiêu cực. Họ không phải là người ham chiếm đoạt. Họ không bắt buộc và thúc ép những việc làm tự nhiên, và luôn yêu cầu người khác phải nói cho mình biết quan điểm của họ. Họ không lấy ý kiến của người khác làm chỗ dựa cho sự an toàn của mình.

Tư duy rộng rãi xuất phát từ sự an toàn bên trong, chứ không phải từ bên ngoài như chức vụ, sự so sánh, các ý kiến của thiên hạ, của cải hay các mối quen biết. Những người có tư duy hẹp hòi tin rằng các nguồn lực là hạn hẹp. Nếu đồng nghiệp được thăng chức hay bạn bè của họ đạt thành tựu lớn, thì họ cảm thấy sự an toàn của mình bị đe dọa. Bề ngoài họ có thể khen ngợi người kia, nhưng bên trong họ đang tức tối. Họ cảm thấy đang bị lấy mất điều gì đó của mình, bởi vì sự an toàn của họ xuất phát từ việc so sánh có lợi so với người khác, chứ không phải do sự thống nhất giữa họ với các quy luật tự nhiên và các nguyên tắc.

Càng tập trung vào nguyên tắc, chúng ta càng có tư duy rộng rãi, càng muốn chia sẻ quyền lực, lợi nhuận và sự công nhận, và càng vui mừng chân thành trước những thành công, sự phồn vinh, sự công nhận và vận may của những người khác. Chúng ta tin rằng sự thành công của người khác bổ sung thêm - chứ không lấy bớt đi - cuộc sống của chúng ta.

7 ĐẶC TRƯNG CỦA NHÀ QUẢN LÝ CÓ TƯ DUY RỘNG RÃI

Đâu là điểm đặc trưng để phân biệt những người có tư duy rộng rãi với những người có tư duy hẹp hòi? Hãy xem xét bảy đặc trưng dưới đây.

• ***Họ luôn quay về nguyên tắc cơ bản.*** Trong cuốn *7 Thói quen để thành đạt,* tôi gợi ý rằng nguồn lực căn bản nhất và là gốc rễ của mọi nguồn lực khác là nguồn lực nguyên tắc. Nếu cuộc sống chúng ta tập trung vào các nguồn lực khác - vợ/chồng, công việc, tiền bạc, của cải, thú vui, quyền lãnh đạo, bạn bè, đối thủ, bản thân… - thì những sự méo mó và những hình thái lệ thuộc sẽ phát triển.

Những người tư duy rộng rãi được tiếp thêm sức mạnh từ các nguồn lực của sự an toàn bên trong, vốn giữ cho họ nhẹ nhàng, cởi mở, tin tưởng và vui mừng chân thành trước sự thành công của người khác; các nguồn lực đổi mới và tái tạo họ, nuôi dưỡng và bồi bổ cho tình cảm rộng lượng, làm cho họ trưởng thành và phát triển; cho họ sự thoải mái, tầm nhìn, cảm hứng, sự hướng dẫn, bảo vệ, định hướng và sự bình an trong tâm hồn. Họ mong đợi quay trở lại các suối nguồn này. Hành trình dài hay ngắn - dù chỉ vài giờ đồng hồ - mà thiếu nguồn giải khát này cũng khiến họ khổ sở.

• ***Họ biết thưởng thức những khoảnh khắc một mình và tận hưởng thiên nhiên.*** Những người tư duy rộng rãi thường dành thời gian để ở một mình. Còn những người tư duy hẹp hòi lại thường buồn chán khi ở một mình do bản tính quen với lối sống náo nhiệt, đông vui. Hãy nuôi dưỡng khả năng ở một mình và suy ngẫm, thưởng thức sự tĩnh lặng và giây phút đơn độc. Hãy hồi tưởng, viết, lắng nghe, hoạch định, chuẩn bị, hình dung, suy xét và thư giãn.

Thiên nhiên dạy ta nhiều bài học có giá trị và bồi bổ tinh thần của chúng ta. Các khung cảnh thiên nhiên bình yên làm chúng ta trầm tĩnh và thanh thản hơn, giúp chúng ta chuẩn bị tinh thần tốt hơn để trở

lại nhịp sống vội vã của nghề nghiệp chúng ta.

• ***Họ thường xuyên rèn giũa bản thân.*** Hãy nuôi dưỡng thói quen "rèn giũa bản thân" mỗi ngày bằng việc rèn luyện trí óc và thân thể.

Đối với việc rèn luyện trí óc, tôi gợi ý nuôi dưỡng thói quen đọc rộng và sâu. Thỉnh thoảng tham dự các khóa học về phát triển năng lực điều hành để tăng tính kỷ luật và tinh thần trách nhiệm. Khi chúng ta tiếp tục học thêm, sự an toàn về kinh tế của chúng ta không còn lệ thuộc vào công việc của chúng ta, vào ý kiến ông chủ hay các quy định nhân sự, mà sẽ phụ thuộc nhiều vào khả năng làm ra của cải vật chất của chính chúng ta. Người ta gọi thị trường việc làm lớn chưa được biết đến là "các vấn đề chưa được giải quyết", vì luôn có nhiều chỗ trống dành cho những ai có sáng kiến và biết cách tạo ra giá trị cho mình bằng cách chứng tỏ họ có khả năng tìm ra giải pháp cho những vấn đề này.

Trong cuốn sách *Executive Jobs Unlimited (Các công việc điều hành không giới hạn)*, Carl Boll gợi ý rằng những ai không chịu rèn giũa bản thân thường xuyên sẽ sớm trở nên lạc hậu và ngày càng lệ thuộc vào việc chọn giải pháp an toàn. Họ trở nên phòng thủ, dùng thủ đoạn hay mang nặng đầu óc cầu an và chấp nhận đeo "chiếc còng tay bằng vàng"[14].

• ***Họ nhiệt tình phục vụ nhưng ẩn danh.*** Do thường xuyên quay về nguồn nuôi dưỡng sự an toàn bên trong, họ củng cố quyết tâm và khả năng phục vụ người khác một cách hiệu quả. Họ thực sự vui sướng được phục vụ ẩn danh, coi việc phục vụ như khoản đóng góp để đáp lại đặc ân họ được sống trong thế giới này. Nếu ý định của chúng ta là phục vụ người khác mà không nghĩ về mình, chúng ta sẽ gia tăng được phần thưởng nội tâm và sự an toàn bên trong.

• ***Họ duy trì mối quan hệ gần gũi, lâu dài với người thân.*** Người thân có thể là một người hay nhiều người, thường là vợ/chồng hay một người bạn thân, là người yêu thương và tin tưởng chúng ta ngay cả khi chúng ta không tin ở chính mình. Những con người như thế có thể tạo ra sự khác biệt cho cuộc đời chúng ta.

Thông thường những người có tư duy rộng rãi là người đóng vai trò này trong mối quan hệ với người khác. Khi họ thấy ai đang băn khoăn trước một bước ngoặt của cuộc đời, họ sẽ bày tỏ sự tin tưởng hết lòng vào người đó.

• ***Họ tha thứ cho mọi người và cho chính mình.*** Họ không tự lên án mỗi khi phạm sai lầm hay có những sơ suất trong quan hệ xã hội. Họ cũng tha thứ cho người khác. Họ không dằn vặt về chuyện đã qua hay mơ mộng viển vông về tương lai. Họ sống với hiện tại, cẩn thận hoạch định tương lai và thích ứng linh hoạt với các thay đổi của hoàn cảnh. Tính trung thực tự thân của họ được bộc lộ qua khiếu hài hước, sự sẵn lòng thừa nhận và quên đi lỗi lầm, cũng như khả năng thực hiện những việc nằm trong năng lực của họ.

• ***Họ là những người giải quyết vấn đề.*** Họ là một phần của giải pháp. Họ biết tách con người ra khỏi vấn đề đang được thảo luận. Họ tập trung vào lợi ích và mối quan tâm của các bên, thay vì tranh

cãi về quan điểm hay lập trường. Dần dần, những người khác sẽ nhận ra sự chân thành của họ và trở thành một phần của quá trình giải quyết vấn đề sáng tạo. Giải pháp đồng tâm hiệp lực xuất phát từ các mối tương tác này sẽ tốt hơn nhiều so với những đề xuất ban đầu, bởi vì chúng không phải là giải pháp thỏa hiệp.

QUY LUẬT TRANG TRẠI

Trì hoãn hay hấp tấp đều không có kết quả khi làm trang trại. Đàn bò phải được vắt sữa mỗi ngày. Các công việc khác của nghề nông phải được thực hiện theo mùa, dựa trên các chu kỳ tự nhiên. Hậu quả xấu sẽ xuất hiện nếu bạn làm trái quy luật, cho dù với ý định tốt. Chúng ta chịu sự chi phối của các quy luật tự nhiên và các nguyên tắc - các quy luật trang trại và thu hoạch.

Quy luật trang trại luôn tồn tại mãi theo thời gian. Theo các quy luật tự nhiên và các nguyên tắc làm trang trại, tôi phải chuẩn bị đất đai, gieo hạt, trồng cấy, làm cỏ và tưới nước, nếu tôi muốn có được một vụ mùa bội thu. Điều tương tự cũng xảy ra trong hôn nhân hay trong việc giúp một đứa trẻ vượt qua cuộc khủng hoảng tuổi mới lớn để khẳng định nhân cách đầy khó khăn - không có giải pháp nóng vội, không có công thức thành công tức thì.

Quy luật thu hoạch mùa màng luôn chi phối. Các quy luật tự nhiên, các nguyên tắc vẫn hoạt động bất chấp mọi thứ khác. Do vậy hãy lấy các nguyên tắc nghề nông làm trọng tâm cuộc sống của bạn và các mối quan hệ của bạn. Khi làm như thế, bạn sẽ thay đổi nếp nghĩ từ tư duy hẹp hòi sang tư duy rộng rãi.

Trong trường hợp của “người nông dân trồng khoai”, tư duy rộng rãi có nghĩa là “nặng cân hơn nhờ vỏ mỏng hơn”[15]. Và đó chính là kết quả sau cùng.

CHƯƠNG 15: 7 VẤN ĐỀ KINH NIÊN

Hàng ngày, chúng ta bị tra tấn bởi những làn sóng quảng cáo không ngớt hứa hẹn các kết quả chữa trị hay giảm đau một cách nhanh chóng, dễ dàng và thoải mái. Điều chúng ta thường quên là hầu hết các loại "thần dược" đó chỉ có hiệu quả đối với các triệu chứng cấp tính, chứ không dành cho các căn bệnh kinh niên.

Chứng bệnh cấp tính là gì? Đó là chứng bệnh gây ra cho chúng ta sự đau đớn tức thời. Còn bệnh kinh niên là một căn bệnh dai dẳng, âm ỉ, và là nguồn gốc của cơn đau cấp tính.

Hầu hết người ta tập trung vào việc chữa chạy các chứng bệnh cấp tính và các vấn đề trước mắt. Họ muốn lập tức làm dịu cơn đau. Họ muốn những mối quan hệ bị đổ vỡ phải được hàn gắn ngay. Tuy nhiên, họ nhận thấy rằng họ càng tìm kiếm những cách giải quyết nóng vội và áp dụng những thủ thuật, kỹ xảo nào đó có vẻ hiệu quả đối với ai đó, thì các căn bệnh kinh niên của họ càng trở nên tồi tệ.

Chẳng hạn nếu tôi bị mệt mỏi kinh niên - nghĩa là năng lực dự trữ của tôi bị cạn kiệt; nếu phong cách làm việc đặt tôi vào một tình huống quản lý theo khủng hoảng; nếu tôi luôn cố gắng quá sức để làm việc nhiều hơn mức tôi cần làm; nếu đời sống tình cảm của tôi phụ thuộc vào ý kiến của người khác đến mức tôi biến thành con rối của mọi người; hoặc nếu đơn giản là tôi bị quá căng thẳng - thì tôi có thể mắc phải căn bệnh mạn tính tăng bạch cầu đơn nhân hay một bệnh nào đó. Căn bệnh này thể hiện qua một số triệu chứng nhất định, và có thể tôi sẽ cố điều trị các triệu chứng này bằng loại thuốc nào đó hứa hẹn sẽ mang lại kết quả nhanh chóng. Thay vào đó, mỗi khi chúng ta đau đớn ở chỗ nào, chúng ta tìm cách trị ngay cơn đau ở chỗ đó. Thế rồi, khi một cơn khủng hoảng khác xảy đến, chúng ta lại dựa vào phương pháp đó.

Chẳng có giải pháp nhanh chóng nào cho các vấn đề kinh niên. Để giải quyết những vấn đề này, chúng ta phải áp dụng các quy trình tự nhiên. Cách duy nhất để thu hoạch mùa màng vào mùa thu là phải gieo trồng vào mùa xuân, rồi tưới nước, làm cỏ, chăm sóc và bón phân suốt mùa hè. Dường như chúng ta đều hiểu được sự thật đó khi làm việc trong một hệ thống tự nhiên; tuy nhiên, khi chuyển sang các hệ thống xã hội, chúng ta lại thường tìm kiếm các con đường tắt.

ĐÔI KHI CẦN PHẢI PHẪU THUẬT

Nhiều cá nhân và tổ chức gặp phải các căn bệnh kinh niên nghiêm trọng, và các giải pháp nhằm chữa trị tận gốc rễ thường đòi hỏi một cuộc phẫu thuật.

Có lần, tôi đến thăm một người bạn là trưởng khoa phẫu thuật của một bệnh viện. Anh cho tôi quan sát khoảng 20 ca phẫu thuật khác nhau. Tôi còn phụ giúp anh. Tôi đã giữ dụng cụ mở lồng ngực trong khi anh thay ba mạch máu. Tôi còn sờ vào những mạch máu đầy nghẹt bởi cholesterol đó.

Tôi hỏi sao anh không làm đơn giản là chỉ cần hút sạch nó đi.

Anh trả lời:

- Anh chỉ có thể thông mạch máu trong một khoảng thời gian ngắn, sau đó cholesterol sẽ lại bám vào thành mạch máu.

- Bây giờ anh đã nong ba đoạn mạch máu đó, vậy liệu bệnh nhân này có khỏi bệnh không? - Tôi hỏi tiếp.

- Không, ông ấy có vấn đề về tim mạch. - Anh đáp. - Tôi nhận thấy ông ấy có luyện tập, vì có một hệ thống tuần hoàn bổ sung được hình thành, nhưng ông ấy không hề thay đổi các thói quen khác. Ông ấy có bệnh mạn tính. Tôi chỉ chữa ba điểm cấp bách nhất có thể gây ra cơn đau tim hay đột quỵ do thiếu oxy dẫn đến các bộ phận trong cơ thể.

Một điều mà người ta không muốn thay đổi là lối sống của mình, nhưng họ phải thay đổi nếu muốn xử lý các vấn đề kinh niên nghiêm trọng nhất.

CÁC VẤN ĐỀ KINH NIÊN TRONG TỔ CHỨC

Tổ chức do nhiều cá nhân hợp thành. Cho dù cố gắng giữ tính kỷ luật cao hơn trong cuộc sống nghề nghiệp, chúng ta vẫn mang theo các khuynh hướng cá nhân vào trong tổ chức, nơi chúng ta tiếp tục tìm kiếm giải pháp nhanh cho các triệu chứng, hay cơn đau cấp tính, thay vì xử lý những thói quen cố hữu đã thành nếp trong sinh hoạt hàng ngày.

Các vấn đề mạn tính cá nhân trở thành các vấn đề kinh niên của tổ chức khi một số lượng đông đảo mang theo các vấn đề của mình đến chỗ làm, khi các giá trị xã hội cổ vũ cho sự thỏa mãn tức thời và các giải pháp nhanh chóng cho các vấn đề phức tạp, sâu xa.

Từ kinh nghiệm của mình, tôi nhận ra rằng ở một mức độ nhất định, bảy vấn đề sau đây là những vấn đề phổ quát cho các tổ chức thuộc nhiều nền văn hóa khác nhau, thậm chí cả các bộ phận và các cá nhân trong các tổ chức.

Vấn đề 1 - ***Không có tầm nhìn chung hay các giá trị chung:*** *hoặc là tổ chức không có bản tuyên ngôn sứ mệnh, hoặc thiếu sự hiểu biết sâu sắc hay cam kết đối với sứ mệnh ở mọi cấp độ trong tổ chức.*

Hầu hết các nhà điều hành đều không nhận ra các yếu tố cần có để lập ra một bản tuyên ngôn sứ mệnh thực sự thể hiện giá trị và tầm nhìn chung ở mọi cấp độ trong tổ chức. Điều đó đòi hỏi sự kiên nhẫn, tầm nhìn dài hạn và sự tham gia thực sự - và ít có tổ chức nào được xếp hạng cao về các phẩm chất đó. Nhiều tổ chức có bản tuyên ngôn sứ mệnh, nhưng những con người trong tổ chức đó lại không cam kết làm theo, bởi họ không tham gia vào việc xây dựng bản tuyên ngôn đó, và hậu quả là nó không trở thành một phần của văn hóa công ty. Văn hóa phải bao hàm tầm nhìn và các giá trị chung, được thể

hiện bằng một bản tuyên ngôn sứ mệnh có sự đóng góp chung, cùng hiểu biết và cùng được thực hiện bởi mọi cấp độ trong tổ chức. Theo kinh nghiệm của tôi, nếu bạn không có một bản "hiến pháp" công ty để điều chỉnh mọi hoạt động, có lẽ tổ chức của bạn sẽ gặp phải sáu vấn đề kinh niên tiếp theo, mà đây có thể là những vấn đề rất nghiêm trọng.

Để đạt hiệu quả cao nhất, bản tuyên ngôn sứ mệnh của bạn phải đề cập đến cả bốn nhu cầu cơ bản của con người: nhu cầu kinh tế hay tiền bạc; nhu cầu xã hội hay mối quan hệ; nhu cầu tâm lý hay trưởng thành; và nhu cầu tinh thần hay sự đóng góp. Hầu hết các bản tuyên ngôn sứ mệnh đã không nêu đủ bốn nhu cầu đó. Nhiều bản tuyên ngôn đã loại bỏ nhu cầu tâm lý hay nhu cầu trưởng thành và phát triển con người. Một số lại không nói gì về các mối quan hệ cùng thắng, bình đẳng về lương bổng và sự cam kết đối với các nguyên tắc hay giá trị, việc phục vụ và đóng góp cho cộng đồng, các nhà cung cấp, khách hàng cũng như giới chủ và người lao động.

Vấn đề kinh niên đầu tiên này giống như phần chìm của tảng băng. Nếu công ty có một "sứ mệnh" thuộc loại này, thì vấn đề đã không được nhìn thấy một cách rõ ràng - các nhà điều hành có thể không nhận ra rằng sứ mệnh của công ty đã không được mọi người chia sẻ một cách sâu sắc. Nhưng việc thiếu một tầm nhìn và các giá trị được mọi người chia sẻ chính là mầm mống của hầu hết các vấn đề khác.

Vấn đề 2 - ***Không có đường lối chiến lược:*** *hoặc chiến lược không được xây dựng tốt, hoặc không phản ánh đúng bản tuyên ngôn sứ mệnh và/hoặc không đáp ứng các đòi hỏi và nhu cầu và thực tiễn.*

Trong những năm gần đây, lối tư duy chiến lược tốt nhất đã thay đổi từ mô hình "lộ trình" sang mô hình "la bàn", bởi vì chúng ta ở trong thời đại của những thay đổi không ngừng. Xu thế, môi trường khó dự đoán nên các lộ trình trở nên vô dụng. Người ta cần chiếc la bàn gắn chặt với bản hiến pháp (bản tuyên ngôn sứ mệnh kèm theo một chuỗi nguyên tắc và các giá trị của nó) để có thể thích ứng một cách linh hoạt với môi trường.

Mô hình hoạch định chiến lược cũ được gọi là *các mục đích* (điểm chúng ta nhắm tới), *các cách thức* (chúng ta đạt được mục đích bằng cách nào), và *phương tiện* (chúng ta tổ chức nguồn lực như thế nào). Mô hình mới kêu gọi người ta sử dụng chiếc la bàn và một chuỗi nguyên tắc và giá trị để tạo ra các cách thức nhằm đạt được mục tiêu. Xu hướng tự nhiên của hầu hết các tổ chức là dự báo bằng các chiều hướng ngoại suy và gọi đó là hoạch định chiến lược. Những nhà lãnh đạo của các tổ chức này chẳng bao giờ thật sự nêu câu hỏi: "Chúng ta muốn đi đến đâu trong năm năm tới?" hay "Chúng ta muốn có một loại tổ chức như thế nào?". Thay vào đó, họ thiên về đối phó với ngoại cảnh và xu thế mà họ đang đối mặt, do đó, kế hoạch chiến lược của họ phản ánh xu thế chứ không phản ánh tầm nhìn. Các tổ chức khác lại quá thiên về sứ mệnh hay tầm nhìn đến mức chiến lược của họ lại không phản ánh xu thế.

Việc hoạch định chiến lược tốt phải phản ánh cả tầm nhìn lẫn xu thế. Hãy đảm bảo rằng chiến lược của bạn xuất phát từ bản tuyên ngôn sứ mệnh, phản ánh tầm nhìn và các giá trị của tổ chức, đồng thời phản ánh các thực tiễn của ngoại cảnh, xu thế, có như thế, bạn mới không làm ra các sản phẩm hay dịch vụ

lỗi thời. Thật khó để tạo ra và duy trì sự cân bằng đó, bởi điều này đòi hỏi óc phán đoán và sự khôn ngoan to lớn, đòi hỏi hệ thống ra-đa xã hội để phát hiện xu thế, đòi hỏi sự cam kết sâu sắc và lương tâm đối với hệ thống giá trị. Nếu bạn không có một hệ thống giá trị làm trọng tâm, chắc chắn bạn sẽ thiếu an toàn ngay từ bên trong, hệ quả là bạn phải tìm kiếm nó ở bên ngoài. Thế rồi bạn thay đổi như chong chóng và bị lệ thuộc vào tất cả các yếu tố luôn biến động diễn ra ở bên ngoài.

Vấn đề 3 - ***Kém liên kết:*** *thiếu liên kết giữa cấu trúc và các giá trị chung, giữa tầm nhìn và các hệ thống; cấu trúc và các hệ thống của tổ chức yếu kém trong việc phục vụ và củng cố đường lối chiến lược.*

Vấn đề liên kết phổ biến ở khắp nơi. Hãy tự hỏi: "Bản tuyên ngôn sứ mệnh của chúng ta có phải là bản hiến pháp của tổ chức hay không? Đó có phải là điều luật tối thượng của 'vùng đất' này không? Có phải mỗi người tham gia vào tổ chức đều cam kết tuân theo bản hiến pháp đó? Có phải mọi chương trình, hệ thống, thậm chí cơ cấu tổ chức của chúng ta đều bị chi phối bởi bản hiến pháp đó?". Nếu câu trả lời của bạn là "không" thì bạn đang gặp phải vấn đề liên kết.

Nếu bạn không có một hệ thống giá trị chung, thì bạn không có chỗ dựa cho sự an toàn bên trong. Vậy bạn tìm kiếm sự an toàn từ đâu? Từ cấu trúc và các hệ thống cứng nhắc. Tại sao? Bởi vì nó cho bạn khả năng tiên liệu, một cảm giác yên trí rằng ngày mai mặt trời sẽ mọc. Nhờ cấu trúc và các hệ thống cứng nhắc, bạn có ý thức về sự tiên liệu. Nhưng bạn có rất ít sự linh hoạt để điều chỉnh theo xu thế - và điều đó có thể hủy hoại bạn khi vội vã, như nhiều công ty và nhiều ngành công nghiệp đã trải qua.

Nhiều công ty Mỹ đang được quản lý theo phạm vi kiểm soát với tỷ lệ 1:6 (một người kiểm soát sáu người); 1:7 hay thậm chí 1:10. Bất thình lình họ gặp phải đối thủ cạnh tranh ở bên ngoài với tỷ lệ kiểm soát từ 1:50 hoặc hơn nữa - và một cơ cấu chi phí hoàn toàn khác biệt. Họ biết rằng trừ phi họ tái cấu trúc, họ sẽ không thể cạnh tranh nổi; tuy nhiên một số công ty vẫn duy trì cấu trúc cũ, đơn giản vì "đó là cách ở đây vẫn làm". Các công ty hay tổ chức khác đang cắt giảm biên chế, bởi xu thế đang buộc họ phải đơn giản hóa cấu trúc và các hệ thống. Và điều đó gây ra cú sốc lớn làm nhiều người lo sợ. Người ta đang cố tìm kiếm cấu trúc mới, trong khi vẫn lệ thuộc vào cấu trúc cũ.

Các triệu chứng cấp tính của vấn đề kinh niên này là sự xung đột giữa các cá nhân và các mối quan hệ yếu kém giữa các bộ phận (các cuộc chiến tranh giành lãnh địa). Và xuất hiện "phương pháp xử lý nhanh" với các giải pháp bề ngoài - một chương trình đào tạo mới về các kỹ năng giao tiếp - nhưng niềm tin rất thấp, nên chẳng có ý nghĩa gì. Giải pháp kế tiếp có thể là sắp xếp lại hệ thống lương bổng nhằm tạo ra một động lực tạm thời. Nhưng rồi người ta cảm thấy bị đánh lừa vì giới quản lý can thiệp sâu vào thu nhập của họ và họ không biết điều gì sẽ xảy ra vào ngày mai. Hệ thống lương bổng mới có thể buộc họ phải tăng năng suất thông qua cạnh tranh, cho dù các giá trị bao trùm của họ là tinh thần đồng đội và sự hợp tác.

Vấn đề 4 - ***Phong cách sai:*** *triết lý quản lý hoặc là không đồng nhất với tầm nhìn và các giá trị chung, hoặc phong cách không nhất quán với tầm nhìn và các giá trị trong tuyên ngôn sứ mệnh.*

Theo một nghĩa nào đó, vấn đề kinh niên này còn căn bản hơn ba vấn đề trên, bởi vì phong cách của

hầu hết mọi người hình thành từ điều kiện sinh trưởng, từ những người thầy đầu tiên, trong gia đình, hoặc trong trường học, hoặc trong môi trường kinh doanh. Việc giáo dục thuở nhỏ có tác động lớn đến phong cách của chúng ta, vì nhu cầu tình cảm và tâm lý đòi hỏi được chấp nhận là rất mạnh khi chúng ta phụ thuộc ở mức cao. Cho dù chúng ta có thích hay không, thì một người cha độc đoán, thậm chí thô bạo, có thể là mối liên kết duy nhất đến sự tồn tại của chúng ta. Do đó, phong cách của người cha trở thành phong cách của chúng ta.

Khi chúng ta gặp phải một phong cách rất khác biệt với phong cách của mình - ví dụ như thô bạo, lạm dụng hay đối đầu - chúng ta có thể bị sốc. Chẳng hạn, như đứa con trai tám tuổi của tôi là Joshua đã bất ngờ khi nghe tin có một cậu bé cùng tuổi với nó bị cha mẹ bỏ rơi. Thằng bé căng thẳng đến hai ngày. Nó hỏi: "Làm sao có thể như vậy được?". Thậm chí, thằng bé không thể hình dung đó là một lựa chọn - bởi vì hành động đó rất xa lạ đối với nó.

Khi người ta ở trong một xu thế mới với hệ giá trị mới không giống phong cách riêng của họ, họ cần được tái sinh. Họ phải hội nhập sâu vào hệ giá trị mới đến mức họ được lập trình lại. Hệ thống giá trị đó phải trở thành bản hiến pháp mới cho đời sống cá nhân của họ.

Phong cách của nhân viên bị ảnh hưởng sâu sắc bởi phong cách của người thầy là các nhà điều hành cao cấp của họ, và hầu hết họ được dạy về quản lý chứ không phải về lãnh đạo, tức là suy nghĩ của họ thiên về hiệu suất, hay về các sự việc. Họ không suy nghĩ nhiều về con người; về các nguyên tắc, bởi vì họ không được dạy theo hướng đó.

Với sự đa dạng và năng động trong xã hội chúng ta, sẽ là một thách thức lớn khi bạn phải làm cho phong cách của mình đồng nhất với tầm nhìn và các giá trị của tổ chức bạn. Có thể bạn cần điều chỉnh phong cách của mình ở một mức độ nào đó. Đó là lý do tại sao sự lãnh đạo tập trung vào nguyên tắc lại quan trọng như vậy. Nếu tập trung vào nguyên tắc, bạn có thể rất linh hoạt, rất mềm dẻo ở bề mặt cuộc sống của bạn, chừng nào phong cách vẫn còn tương đồng với các nguyên tắc đó.

Một số người thắc mắc liệu các nhà quản lý cao cấp, những người kỳ cựu, có thể học hỏi phong cách mới hay thủ thuật mới không. Một số người có thể hài lòng rằng phong cách của chúng ta, bất kể là ca sĩ, diễn viên hay nhà quản lý, đã hình thành từ lúc chúng ta lên mười, và càng về sau chúng càng in sâu - như được khắc lên đá vậy. Tôi nghĩ dù điều chỉnh hay thay đổi phong cách là rất khó, nhưng không có nghĩa là không thể. Phong cách lãnh đạo của chúng ta có thể "tùy theo tình huống", nhưng trước khi thực hiện một sự thay đổi, chúng ta nên có người thầy mới hay các mô hình mới.

Một trong những đề tài tranh luận vẫn đang tiếp diễn: nhà lãnh đạo là do đào tạo hay bẩm sinh mà có. Tôi tin rằng hầu hết họ được tái sinh, thông qua dạy dỗ - học hỏi và áp dụng các nguyên tắc đúng đắn. Đó là lý do tại sao các nhà lãnh đạo vĩ đại đồng thời đóng vai như người thầy và giúp đào tạo ra một thế hệ mới, một sự biến đổi hoàn toàn. Nhưng cái giá mà cá nhân phải trả để làm điều đó là rất lớn; bạn có thể phải trả "gấp bốn lần" - nghĩa là phải hy sinh và đau khổ rất nhiều để tạo ra những thay đổi đáng kể.

Một tổ chức có thể có nhiều phong cách khác nhau, miễn là những con người trong tổ chức đó dựa vào

các nguyên tắc chi phối thống nhất. Tuy nhiên, tìm kiếm một môi trường tương thích với phong cách của bạn là điều khôn ngoan. Phong cách của bạn có thể phù hợp hơn với tổ chức này, mà ít phù hợp với các tổ chức khác. Vì việc thay đổi là rất khó khăn nên bạn cần khôn ngoan để quyết định mình thích hợp với nơi nào nhất và liệu phong cách của bạn có tương đồng với phong cách của tổ chức đó hay không.

Vấn đề 5 - ***Thiếu kỹ năng:*** *phong cách và kỹ năng không đi đôi với nhau, hoặc nhà quản lý thiếu các kỹ năng cần thiết để có phong cách thích hợp.*

Đôi khi, tôi thấy có người muốn chuyển sang một phong cách mới nhưng họ lại thiếu các kỹ năng. Chẳng hạn, họ không biết làm cách nào để hoàn toàn giao phó công việc; làm cách nào nắm được quan điểm của người khác; làm thế nào tìm ra phương án lựa chọn thứ ba bằng sự đồng tâm hiệp lực; hoặc làm thế nào để đạt được thỏa thuận hai bên cùng có lợi… Hiện nay, việc thiếu kiến thức và kỹ năng không còn là vấn đề kinh niên nữa, bởi vì thông qua giáo dục và đào tạo chúng ta có thể giải quyết các vấn đề đó.

Nhờ phát triển các kỹ năng, người ta sẽ hình thành ước muốn, thậm chí thay đổi phong cách. Ví dụ, khi người ta được trang bị công cụ quản trị thời gian mới, đồng thời được đào tạo về kỹ năng, họ thường tạo ra những thay đổi lớn trong cuộc sống của mình. Hoặc khi người ta bắt đầu học tập và áp dụng các kỹ năng thấu hiểu người khác, họ sẽ nhận ra rằng nhờ phát triển các kỹ năng này mà phong cách của họ được nâng cao. Thật vậy, Carl Rogers, cha đẻ của phong trào khơi dậy tiềm năng con người, nói rằng nếu bạn thật sự muốn giúp người khác thay đổi, trước tiên hãy thấu hiểu họ. Dần dần, họ sẽ có cách nhìn mới và bắt đầu nhận ra tiềm năng mới; theo một nghĩa nhất định, chính quá trình đó bắt đầu làm thay đổi họ.

Vấn đề 6 - ***Thiếu lòng tin:*** *nhân viên thiếu lòng tin, tài khoản cảm xúc cạn kiệt, và thiếu lòng tin dẫn đến giao tiếp khép kín, không giải quyết được vấn đề, sự hợp tác và tinh thần đồng đội kém.*

Niềm tin quyết định chất lượng mối quan hệ giữa con người. Và, theo một nghĩa nào đó, niềm tin là vấn đề con-gà- và-quả-trứng. Nếu bạn cố gắng xây dựng lòng tin mà không đả động gì đến các vấn đề kinh niên và cấp tính khác, bạn chỉ làm trầm trọng thêm tình hình. Một trong những cách tốt nhất để xây dựng lòng tin là làm theo bản tuyên ngôn sứ mệnh và giải quyết các vấn đề liên kết. Nhưng nếu bạn cố gắng thực hiện điều này trong khi vẫn duy trì phong cách quản lý khép kín, nhân viên của bạn sẽ luôn bác bỏ những cố gắng đó và không hề tin vào những điều bạn nói.

Sự thiếu lòng tin sẽ phá hỏng giao tiếp, dù có đào tạo về kỹ năng. Ví dụ, với các văn hóa công ty có mức độ tin cậy thấp, những người quản lý thường đưa ra các thỏa thuận về kết quả công việc, các bản mô tả công việc và các bản tuyên ngôn sứ mệnh mà nhân viên của họ không tán thành. Và khi họ không tán thành, họ sẽ không coi chúng như bản hiến pháp của công ty; thay vào đó họ lập ra các cẩm nang về chính sách và quy trình thủ tục để bảo vệ công việc và xây dựng những kim tự tháp của riêng họ.

Mức độ tin cậy - với nghĩa “Tôi tin tưởng anh”, “Anh là người đáng tin cậy”, “Anh là người sẵn sàng thừa nhận sai lầm”, “Anh là người có thể tiếp cận”, “Anh cởi mở và biết lắng nghe”, “Nếu anh đưa ra

lời hứa, anh sẽ thực hiện nó" - nói lên mức độ can đảm, chỗ dựa thực sự cho những điều còn lại. Nếu là người có tính giả dối, bạn sẽ không thể giải quyết được vấn đề thiếu lòng tin; bạn không thể thoát ra khỏi các rắc rối do hành vi của mình gây ra.

Sự đáng tin cậy không chỉ gồm tính chính trực, mà còn bao hàm cả năng lực nữa. Nói cách khác, bạn có thể là một bác sĩ trung thực, nhưng trước khi tôi đặt lòng tin vào bạn, tôi còn muốn chắc rằng bạn cũng thành thạo chuyên môn. Đôi khi chúng ta tập trung quá nhiều vào tính chính trực nhưng lại không quan tâm đầy đủ đến năng lực cá nhân và trình độ chuyên môn. Những người trung thực nhưng không thành thạo trong lĩnh vực chuyên môn của họ cũng không đáng tín nhiệm.

Vấn đề 7 - *Không chính trực:* *giá trị không phải là thói quen; không có sự tương quan giữa những gì tôi đề cao và tin tưởng với những gì tôi làm.*

Nếu một người thiếu chính trực, làm thế nào anh ta có thể thiết lập tài khoản tình cảm? Làm thế nào anh ta có thể trở nên đáng tin? Làm thế nào anh ta có thể điều chỉnh phong cách của mình cho phù hợp với những đòi hỏi của xu thế mới? Làm thế nào anh ta có thể tạo ra nền văn hóa có niềm tin thực sự?

Và nếu một công ty thiếu chính trực, thì làm sao nó có thể thỏa mãn được khách hàng? Làm thế nào để giữ chân những nhân viên tốt nhất? Làm thế nào nó có thể tồn tại trong kinh doanh?

Một người không sống theo hệ thống giá trị của mình có lẽ sẽ không có tuyên ngôn sứ mệnh. Nếu không có một tuyên bố rõ ràng về các giá trị, các thói quen sẽ bao trùm lên toàn bộ cuộc sống của chúng ta. Dĩ nhiên, chúng ta có thể có một bản tuyên ngôn sứ mệnh nhưng lại không sống theo nó. Khi đó, chúng ta là người đạo đức giả hay dối trá.

Sự dối trá của công ty cũng giống như thế, thậm chí còn phức tạp hơn, bởi vì công ty do nhiều cá nhân hợp thành. Đó là lý do tại sao khi chúng ta phát hiện ra một vấn đề hoặc nhiều hơn trong số bảy vấn đề kinh niên nói trên, và khi những nhà điều hành cao cấp muốn đổ lỗi cho mọi người và mọi sự về tất cả những vấn đề đó, chúng ta phải cho họ soi gương để xác định nguồn gốc cơ bản. Họ không cần nhìn vào ai hay đặt câu hỏi nào khác ngoại trừ câu: "Bản thân tôi có chính trực không?".

NHỮNG CĂN BỆNH CÓ THỂ CHỮA

Cả bảy vấn đề kinh niên nói trên đều có thể chữa được. Chúng cũng là những căn bệnh phổ biến - sự cạnh tranh cũng có nhiều chứng ung thư ở con người. Sự thành công trong kinh doanh chỉ là điều tương đối; nó không lấy lý tưởng làm mốc để đo lường, mà lấy cạnh tranh làm mốc. Và do hầu hết các công ty đều gặp phải những vấn đề này ở một mức độ nào đó, nên người ta cũng sống chung với những vấn đề kinh niên trong suốt cuộc đời chuyên môn của họ. Thậm chí, họ có thể có những nhiệm kỳ công việc dài hơn, trừ phi cơn đau cấp tính quá gay gắt.

Tôi tin rằng những nhà lãnh đạo sáng suốt có khả năng chữa khỏi bảy căn bệnh kinh niên này, chứ không chỉ chữa trị các triệu chứng và làm cho xã hội tốt đẹp hơn. Nhưng để làm được điều đó, họ cần thay đổi trái tim, xây dựng lòng tin, điều chỉnh lại cấu trúc và các hệ thống. Hầu hết các nhà lãnh đạo

đang cố gắng làm điều đó ở một mức độ nhất định. Họ đang cố xây dựng một tổ chức có lợi nhuận, được thông tin đầy đủ, có kỹ năng, hiệu quả, có tinh thần hợp tác và có chất lượng. Họ bắt đầu biết coi trọng con người - yếu tố được đặt lên dòng đầu tiên; giống như họ đề cao lợi nhuận - là dòng cuối cùng trong bảng cân đối tài chính của họ vậy.

CHƯƠNG 16: THAY ĐỔI MÔ THỨC QUẢN LÝ

Đại văn hào Pháp, Victor Hugo (1802-1885), từng nói: "Không gì mạnh hơn một ý tưởng nảy sinh đúng lúc".

Khi cuốn sách *In Search of Excellence (Tìm kiếm sự vượt trội)* của tác giả Tom Peters thành công vang dội tại nước Mỹ, nó đã trở thành một chỉ dẫn rõ ràng rằng thời điểm cho ý tưởng và lý tưởng về sự vượt trội đã đến. Đúng thế, đây là lúc thích hợp cho nhiều cá nhân và công ty đạt được một bước nhảy vọt về hiệu quả, một sự thay đổi lành mạnh và các thói quen, một sự chuyển đổi mô hình; nếu không thì mọi chuyện vẫn như cũ - và kết quả sẽ không còn như mong đợi.

Nhưng câu hỏi lúc này là "Bằng cách nào?". Làm thế nào chúng ta có hiệu quả hơn? Tôi nhận ra rằng nếu bạn muốn cải thiện một cách chậm rãi, gia tăng từng bước, hãy thay đổi thái độ hay hành vi của bạn. Nhưng nếu bạn muốn tạo ra những bước nhảy vọt - ý tôi là một cách triệt để có tính cách mạng và chuyển biến mang tính bước ngoặt - dù là cá nhân hay công ty, hãy thay đổi hệ quy chiếu của bạn. Hãy thay đổi cách bạn nhìn thế giới, cách bạn suy nghĩ về người khác, cách bạn xem xét việc quản lý hay lãnh đạo. Hãy thay đổi *mô thức* của bạn, khuôn mẫu của bạn để hiểu và giải thích các khía cạnh thực tiễn. Những đột phá lớn có được là nhờ từ bỏ lối tư duy cũ. Mô thức thay đổi sẽ mở ra một không gian mới cho tầm nhìn, kiến thức và sự hiểu biết, dẫn đến một sự khác biệt nhảy vọt về hiệu quả hoạt động.

Chúng ta đã thấy những thay đổi lớn lao trong thế giới kinh doanh và những thay đổi đó đều bắt nguồn từ sự từ bỏ mô thức cũ. Một số tập đoàn hùng mạnh nhất thế giới đã quá tin vào nguồn dự trữ tiền tệ, tài sản, công nghệ, chiến lược, để rồi chứng kiến các công ty nhỏ hơn với một mô thức khác - mô thức thích hợp hơn với thị trường đương thời - hạ gục họ trong cuộc chiến giành khách hàng.

Hãy thử nghĩ về những lần thay đổi mô thức trong cuộc đời bạn. Nếu bạn đã lập gia đình, hãy nhớ lại thời còn độc thân. Điều gì đã xảy ra với mô thức cuộc đời bạn sau khi bạn lập gia đình? Nếu bạn từng phục vụ trong quân đội, hãy nhớ lại lúc tên tuổi và vai trò của bạn thay đổi khi bạn thăng tiến từ lính trơn thành sĩ quan. Bạn nhìn thấy một thế giới hoàn toàn mới. Bạn nhìn nhận những trách nhiệm của mình khác trước. Bạn nhìn cuộc sống thông qua một mô thức mới - một bản đồ mới - dẫn đến những thay đổi căn bản, triệt để và có tính cách mạng. Nếu bạn đã lên chức ông bà, hãy nhớ lại lúc đứa cháu của bạn chào đời. Bạn được xưng hô bằng một tên gọi mới và được nhìn nhận trong một vai trò mới.

Có tên mới và vai trò mới, một mô thức mới, hành vi và thái độ của bạn sẽ thay đổi triệt để. Thật vậy, cách nhanh nhất để thay đổi mô thức của một người là thay đổi tên gọi hay vai trò của họ.

Hãy nhớ xem lúc bạn trở thành một nhà quản lý như thế nào? Chẳng phải bạn bắt đầu nhìn mọi sự một cách khác biệt hay sao? Và đó là sự thay đổi có tính cách mạng. Vẫn là những vấn đề mà trước đây chúng ta than phiền, thì nay chúng ta lại nhìn nhận khác đi bởi vì chúng ta lãnh trách nhiệm giải quyết chúng.

Tương tự, các cuộc khủng hoảng có thể mang lại những sự thay đổi mô thức, bởi vì chúng ta buộc phải quyết định các ưu tiên trong cuộc sống. Chẳng hạn như khi Anwar Sadat (1918-1981) trở thành Tổng thống thứ ba của Ai Cập, ông tuyên thệ trước hàng triệu người dân: "Tôi sẽ không bao giờ bắt tay một người Do Thái nào, chừng nào họ vẫn còn chiếm đóng dù chỉ một tấc đất của người Ả Rập. Không bao giờ, không bao giờ, không bao giờ". Nhưng trong thâm tâm Sadat biết rằng ông đang sống trong một thế giới đầy hiểm nguy và phụ thuộc lẫn nhau. May mắn là trước đó ông đã biết cách làm thế nào để kết hợp trái tim và khối óc nhằm thay đổi mô thức bên trong. Ông đã học được điều đó khi còn là một thanh niên bị biệt giam ở Nhà tù Trung tâm Cairo. Ông đã học được cách đạt được trạng thái thiền tâm, để hình dung trong đầu những hoàn cảnh trái ngược với thực tiễn, và hình thành bên trong sự thay đổi mô thức để nhìn nhận toàn bộ tình hình bên ngoài một cách khác biệt. Nhờ đó, ông đã đi đến một sáng kiến hòa bình táo bạo vô tiền khoáng hậu mà kết quả là Thỏa thuận Trại David.

Tôi cho rằng nếu tập trung chú ý vào kỹ thuật, phương pháp thực hành cụ thể, các danh sách "những việc cần làm" và áp lực hiện tại, chúng ta có thể đạt được những cải thiện nhỏ. Nhưng nếu muốn tiến một bước dài, chúng ta cần thay đổi mô thức và nhìn nhận mọi việc theo cách hoàn toàn mới.

BỐN MÔ THỨC QUẢN LÝ

Tôi muốn cung cấp bốn mô thức quản lý cơ bản và gợi ý rằng dù mỗi mô thức đều có giá trị, nhưng ba trong bốn mô thức đó về căn bản là có khiếm khuyết bởi chúng dựa trên các giả định sai về bản chất con người.

• ***Trước tiên, mô thức quản lý khoa học.*** Sử dụng mô thức này, chúng ta nhìn con người chủ yếu như những chiếc bao tử (những thực thể kinh tế). Nếu đó là cách nhìn của tôi về nhân viên mình, nhiệm vụ của tôi trong cương vị nhà quản lý sẽ là tạo động lực cho họ bằng phương pháp dành cho kẻ đần độn, đó là cây-gậy-và-củ-cà-rốt - củ cà rốt đặt trước mặt để thu hút họ, lôi kéo họ bằng những lợi ích, còn cây gậy thì đặt phía sau. Họ cần lưu ý rằng tôi là người kiểm soát. Tôi là người nắm quyền lực. Tôi thuộc giới tinh hoa. Tôi biết điều gì là tốt nhất. Tôi sẽ chỉ đạo các anh nơi nào cần đi và tôi sẽ làm điều đó thông qua cây-gậy-và-củ-cà rốt. Dĩ nhiên, tôi sẽ công bằng với những phần thưởng kinh tế và gói lợi ích. Nhưng tất cả điều này đều được thiết kế để đáp ứng nhu cầu cái bao tử của người ta.

BỐN MÔ THỨC[16]

NHU CẦU	HÌNH TƯỢNG ẨN DỤ	MÔ THỨC	NGUYÊN TẮC
Thể chất/kinh tế	Bao tử	Chuyên quyền khoa học	Công bằng
Xã hội/tình cảm	Trái tim	Mối quan hệ giữa con người (Chuyên quyền nhân từ)	Lòng tốt
Tâm lý	Trí óc	Nguồn nhân lực	Sử dụng và phát triển tài năng
Tinh thần	Tinh thần (con người tổng thể)	Lãnh đạo dựa vào nguyên tắc	Ý nghĩa

Giả định về bản chất con người gắn với mô thức này là giả định *con người kinh tế*[17], nghĩa là động lực chủ yếu thúc đẩy chúng ta là nhu cầu an toàn kinh tế. Nhà quản lý nào hoạt động trên giả định này sẽ nắm trong tay củ cà rốt và cây gậy. Nếu giả định này đúng, nhân viên sẽ đáp lại một cách nhất quán xuất phát từ động lực đó để kiếm sống và nuôi dưỡng gia đình.

Phong cách quản lý sẽ chuyên quyền. Một nhà quản lý chuyên quyền là người đưa ra các quyết định và mệnh lệnh, còn công nhân phải tuân thủ và hợp tác. Họ làm việc và đóng góp theo yêu cầu để nhận được phần thưởng kinh tế là lương bổng và các lợi ích khác. Nhiều công ty và các nhà quản lý làm việc theo giả định này. Thỉnh thoảng họ lại đưa ra những lời nói suông về cách nhìn mở rộng đối với bản chất con người, nhưng về căn bản họ coi mình là người thao túng gói phần thưởng kinh tế nhằm có được hành vi mà họ mong muốn.

• ***Thứ hai, mô thức quan hệ giữa con người.*** Chúng ta thừa nhận rằng con người không chỉ có cái bao tử, mà còn có trái tim (những thực thể xã hội). Chúng ta biết con người có cảm xúc. Do đó, chúng ta đối xử với nhân viên không chỉ công bằng mà còn phải có lòng tốt, lịch sự, văn minh và chừng mực. Nhưng điều này có thể chỉ là việc chuyển đổi từ chuyên quyền thuần túy sang chuyên quyền nhân từ, vì chúng ta vẫn là một thiểu số tinh hoa, những người biết rõ điều gì là tốt nhất. Quyền lực vẫn ở trong tay chúng ta nhưng chúng ta đối xử tử tế và công bằng với nhân viên.

Giả định gắn với mô thức này là giả định *con người kinh tế xã hội*[18]. Chúng ta thừa nhận rằng bên cạnh nhu cầu kinh tế, con người còn có những nhu cầu xã hội: được đối xử tốt, được yêu mến, tôn trọng và đùm bọc. Quan điểm này là nền tảng và sự cổ xúy cho quan hệ giữa con người với con người.

Theo giả định này, giới quản lý vẫn còn chịu trách nhiệm. Họ vẫn là những người ra quyết định và mệnh lệnh, nhưng ít nhất các nhà quản lý theo mô thức này cũng cố tạo ra một đội ngũ hoặc một tinh thần công ty gắn kết, cũng như tạo cơ hội cho nhân viên cùng làm việc được hiểu biết về nhau và thân thiện với nhau trong các hoạt động xã hội và nghỉ ngơi giải trí. Các nhà quản lý làm việc theo giả định này có thể dễ dãi, mềm mỏng và nuông chiều. Họ rất cần sự đùm bọc và yêu mến, nên không áp đặt chuẩn mực hay kỳ vọng cứng nhắc nào cho nhân viên của họ. Nhiều nhà quản lý rơi vào tình trạng lưỡng phân sai lầm này. Họ nghĩ: “Chúng ta cứng rắn hoặc mềm mỏng, mạnh mẽ hoặc yếu đuối. Nếu

chúng ta không nhận lãnh trách nhiệm thì người khác sẽ nhận trách nhiệm của chúng ta”. Do chủ nghĩa chuyên quyền hầu như luôn mang lại nhiều kết quả hơn sự dễ dãi, các nhà quản lý tin vào giả định kinh tế xã hội sẽ giải quyết mâu thuẫn hay sự lưỡng phân đó bằng cách áp dụng phong cách quản lý chuyên quyền nhân từ.

Người chuyên quyền nhân từ cũng giống như người cha từ tâm biết rõ điều gì là tốt nhất cho con cái, cũng như quan tâm đến chúng chừng nào chúng còn tuân theo những ao ước và mong muốn của ông ta. Ngược lại, ông ta xem sự bất phục tùng này như một hình thức bất hiếu và vô ơn. “Sau tất cả những gì tôi đã làm cho chúng nó, hãy xem những gì chúng làm với tôi!”.

• ***Thứ ba, mô thức nguồn nhân lực.*** Ở đây, chúng ta không chỉ quan tâm đến sự công bằng và lòng tốt, mà cả hiệu suất nữa. Chúng ta quan tâm đến sự đóng góp. Chúng ta nhận thấy con người còn có bộ não bên cạnh cái bao tử và trái tim. Nói cách khác, con người là những thực thể biết nhìn nhận và suy nghĩ. Với sự hiểu biết nhiều hơn này về bản chất con người, chúng ta bắt đầu sử dụng tốt hơn tài năng, sự sáng tạo, tính tháo vát, trí thông minh và trí tưởng tượng của họ. Chúng ta bắt đầu giao cho họ nhiều quyền hơn, vì cho rằng họ sẽ làm những điều cần thiết nếu họ cam kết vì một mục tiêu cụ thể. Chúng ta bắt đầu nhìn con người như nguồn lực chính: không phải tài sản vốn, không phải tài sản vật chất, mà là con người - với trái tim và khối óc của họ. Chúng ta bắt đầu khám phá các cách thức để tạo ra một môi trường tối ưu, một văn hóa khai thác được tài năng và giải phóng năng lực sáng tạo của họ. Chúng ta thừa nhận rằng ai cũng muốn có những đóng góp có ý nghĩa. Họ muốn tài năng của họ được nhìn nhận, phát triển, sử dụng và công nhận.

Ở giai đoạn này, chúng ta nhìn con người như những thực thể tâm lý. Điều này có nghĩa là bên cạnh nhu cầu về an toàn kinh tế và sự đùm bọc của xã hội, người ta còn muốn trưởng thành, phát triển và đóng góp có hiệu quả, sáng tạo vào việc hoàn thành các mục tiêu xứng đáng. Các nhà quản lý với mô thức này sẽ nhìn đội ngũ nhân viên như những tập thể tài năng và có nhiều năng lực tiềm ẩn. Mục tiêu của họ là nhận diện và phát triển nguồn năng lực này để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức. Khi nhân viên được nhìn nhận như những thực thể kinh tế, xã hội và tâm lý với các nhu cầu và mong ước mạnh mẽ để trưởng thành và phát triển, tài năng của họ được sử dụng một cách sáng tạo và có tính xây dựng, thì các nhà quản lý sẽ cố gắng tạo ra một môi trường trong đó người ta có thể đóng góp hết tài năng của mình để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

• ***Thứ tư, lãnh đạo theo nguyên tắc.*** Bây giờ, chúng ta quan tâm cả bốn mặt: sự công bằng, lòng tốt, hiệu suất và hiệu quả. Chúng ta quan tâm đến toàn bộ con người. Chúng ta thấy con người không chỉ là những nguồn lực hay tài sản, không chỉ là những thực thể kinh tế, xã hội và tâm lý, mà còn là những thực thể tinh thần - họ mong muốn điều gì đó có *ý nghĩa*, ý thức về việc làm những điều quan trọng. Không ai muốn làm việc vì một sự nghiệp ít có ý nghĩa, cho dù họ được phát huy hết năng lực trí óc của mình. Cần có những mục đích xứng đáng để nâng cao tinh thần, làm cho họ cao thượng và đưa họ lên tầm cao nhất mà bản thân họ có thể làm được.

Sử dụng mô thức này tức là chúng ta quản lý nhân viên theo một chuỗi nguyên tắc đã được chứng minh. Những nguyên tắc này là quy luật tự nhiên và giá trị xã hội có tính chi phối đặc trưng cho mọi nền văn minh có trách nhiệm trong nhiều thế kỷ qua. Chúng xuất hiện dưới dạng các giá trị, ý tưởng, lý

tưởng, quy tắc và những lời giáo huấn giúp con người nâng cao tâm hồn, lòng cao thượng, sự mãn nguyện, sức mạnh và nguồn cảm hứng.

Các nhà quản lý dựa vào nguyên tắc nhận thức rằng những nhân viên có năng lực, sáng tạo, tháo vát và sáng kiến nhiều hơn mức mà công việc của họ cần đến thì hay đòi hỏi. Người ta gào lên: “Hãy tin ở tôi”. Nền tảng của IBM là niềm tin của họ vào phẩm giá và tiềm năng mỗi cá nhân. Một khi bạn có mô thức tập trung vào nguyên tắc, bạn sẽ tạo ra chứng cứ để hỗ trợ cho nhận thức mới của bạn về con người. Người ta sống dựa trên những kỳ vọng về con người họ.

Người ta sử dụng sức sáng tạo cho các mục tiêu và ước mơ của mình - và phần lớn năng lực đó được tiêu hao cho tổ chức. Đồng tâm hiệp lực một cách tiêu cực là sự lãng phí ghê gớm tài năng con người. Công thức cho sự đồng tâm hiệp lực tích cực là: sự tham gia + sự kiên nhẫn = cam kết. Một nhân viên ngồi sau bàn làm việc nên được đối xử giống như khách hàng đứng trước chiếc bàn đó. Không gì có thể mua được sự cam kết tự nguyện.

Tác giả Tom Peters gợi ý rằng khi trung tâm quyền lực chuyển khỏi tay nhóm tinh hoa chuyên quyền - cho dù nhóm đó có nhân từ đến đâu - thì mọi người trong tổ chức sẽ cảm thấy có nhiều sức mạnh hơn.

Cách chúng ta nghĩ về quản lý và lãnh đạo đã thay đổi 180 độ. Các mô hình và ẩn dụ của quá khứ đã xem người quản lý như một cảnh sát, trọng tài, kẻ bênh vực cho quỷ dữ, một người chỉ biết nói không, người phát ngôn cho giới chủ. Các từ ngữ chúng ta thấy dường như thích hợp hơn nhiều - chúng mô tả nhà quản lý, nhà lãnh đạo trong các công ty ưu việt như người cổ vũ, huấn luyện viên, người trợ giúp, người nuôi dưỡng các nhà vô địch. Tiếng trống vang rền cũng như tiếng trống câm, thật đáng buồn, tất cả đều do con người.

Ai cũng muốn đóng góp để đạt được những mục đích xứng đáng. Họ muốn trở thành một phần của sứ mệnh và sự nghiệp lớn lao hơn công việc cá nhân của họ. Họ không muốn làm công việc ít có ý nghĩa, cho dù nó phát huy hết các khả năng của họ. Họ muốn có những mục đích và nguyên tắc có khả năng nâng cao tinh thần, làm cho họ cao thượng, truyền cảm hứng cho họ, tăng sức mạnh và khuyến khích họ vươn tới tầm cao nhất của mình.

Tôi từng hỏi nhiều người rằng liệu họ có chấp nhận công việc đào một cái hố rồi lại lấp đi, tám tiếng mỗi ngày, năm ngày mỗi tuần, cho đến khi họ về hưu ở tuổi 65, để nhận lương một triệu đô-la mỗi năm hay không. Một số người nghĩ là họ sẽ nhận công việc đó để cải thiện tình hình kinh tế hiện tại của mình, nhưng họ sẽ phát điên sau một vài năm, hoặc họ có thể sử dụng thời gian và tiền bạc sao cho đáng với sự chịu đựng trong công việc đó. Con người không chỉ sống bằng bánh mì, trừ phi anh ta không còn động cơ nào khác.

Cách nhìn rộng hơn này về bản chất con người đã khắc họa nổi bật nhu cầu làm cho công việc có nhiều thách thức và hứng thú. Các nhà lãnh đạo theo nguyên tắc cố gắng tự động hóa các công việc sự vụ, đơn điệu nhàm chán, lặp đi lặp lại hàng ngày và cho nhân viên cơ hội để họ tự hào về công việc của mình. Họ khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định cùng những vấn đề quan trọng khác. Thật vậy, quyết định càng quan trọng, vấn đề càng có tính thách thức, họ lại càng cố gắng tận

dụng các tài năng từ nguồn nhân lực của mình. Họ tìm cách mở rộng các lĩnh vực trong đó nhân viên có thể tự định hướng và tự kiểm soát khi xây dựng, đồng thời chứng tỏ tầm nhìn và khả năng cao hơn của họ.

Hầu hết những cuộc điều tra trong các tổ chức đều cho thấy mọi người muốn được quản lý theo nguyên tắc. Họ muốn cuộc sống của mình có ý nghĩa và có mục đích. Họ muốn cấp trên đối xử với họ như những con người toàn diện. Nhưng họ cũng muốn cấp dưới hưởng ứng mô thức quan hệ giữa con người với con người. Nói cách khác, "Tôi muốn anh (cấp trên) hỏi ý kiến của tôi, nhưng tôi cũng muốn anh (cấp dưới) chấp hành ý kiến của tôi như một người lính tốt. Hãy hợp tác, giúp đỡ nhau và cùng tiến lên".

Mô thức quản lý khoa học (bao tử) nói rằng: "Hãy trả lương cao cho tôi". Mô thức quan hệ giữa con người với con người (trái tim) bảo: "Hãy đối xử tốt với tôi". Mô thức nguồn nhân lực (đầu óc) yêu cầu: "Hãy trọng dụng tôi". Mô thức lãnh đạo theo nguyên tắc (con người toàn diện) tuyên bố: "Chúng ta hãy nói về tầm nhìn và sứ mệnh, vai trò và mục tiêu. Tôi muốn đóng góp một cách có ý nghĩa".

Tôi gợi ý rằng chúng ta nên xây dựng mô thức *lãnh đạo theo nguyên tắc*, là mô thức tuân thủ các nguyên tắc về sự công bằng và lòng tốt, tận dụng tài năng của con người để tăng hiệu suất, từ đó dẫn đến những bước nhảy vọt về tính hiệu quả của cá nhân và tổ chức.

CHƯƠNG 17: CÁC LỢI THẾ CỦA MÔ THỨC LÃNH ĐẠO THEO NGUYÊN TẮC

Có lần, tôi làm việc với ban điều hành của một tập đoàn lớn ở Dallas, Texas. Tôi hỏi họ có bản tuyên ngôn sứ mệnh không.

Họ ngập ngừng rồi đưa ra. Trong đó viết: "… làm sinh sôi nảy nở tiền vốn của các chủ sở hữu".

- Các anh có treo nó lên tường để truyền cảm hứng cho khách hàng và nhân viên không? - Tôi hỏi.

- Ồ, ông biết đấy, đó là một tài liệu riêng tư, nhưng chúng tôi không mặn mà gì với thứ lý tưởng vớ vẩn kiểu này. - Họ giải thích. - Ý tôi là, chẳng lẽ kinh doanh là những chuyện đó chứ không phải chuyện kiếm tiền?

- Chắc chắn đó là một trong những mục đích quan trọng. - Tôi đáp. - Nhưng tôi sẽ nói cho các anh biết văn hóa công ty của các anh như thế nào.

Thế rồi tôi mô tả văn hóa của họ: sự xung đột cá nhân, sự kình địch giữa các phòng ban, tổ chức bị phân hóa thành nhiều nhóm nhỏ chia rẽ xung quanh các triết lý chính yếu, nói xấu sau lưng và độc miệng, những cuộc giao tiếp bằng mặt mà không bằng lòng. Sau đó, tôi mô tả tình hình sản xuất kinh doanh của họ: nhân viên làm việc cầm chừng, sự tranh giành lợi ích cục bộ giữa các phòng ban, các cuộc thi đặc biệt thường xuyên diễn ra nhằm đảm bảo chỉ tiêu bán hàng.

- Làm thế nào ông biết nhiều thế? - Họ ngạc nhiên.

- Thì chính các anh vừa cho tôi biết đấy thôi. - Tôi đáp. - Các anh chỉ đề cập nhu cầu kinh tế của nhân viên và dựa vào những giả định sai. Đó là lý do tại sao ban quản lý phải cố đáp ứng các nhu cầu khác của họ để họ có thể có những đóng góp ý nghĩa hơn.

- Ồ, vậy ông có gợi ý gì?

Tôi trình bày mô thức quản lý mới. Họ bắt đầu nhận thấy sự cần thiết phải thay đổi căn bản văn hóa công ty. Và họ thắc mắc cần bao lâu để khắc phục vấn đề này. Tôi trả lời là họ có thể xây dựng một bản tuyên ngôn sứ mệnh cân đối và bắt đầu liên kết phong cách, cấu trúc và các hệ thống với nó trong vòng một đến hai năm.

- Này Stephen, anh không hiểu về chúng tôi rồi. - Họ đáp. - Chúng tôi làm việc rất nhanh. Chúng tôi có thể giải quyết ngay chuyện cỏn con như thế vào cuối tuần này.

Vậy mục đích tận cùng của việc kinh doanh của họ, hay nói cách khác mô thức kinh doanh của họ là

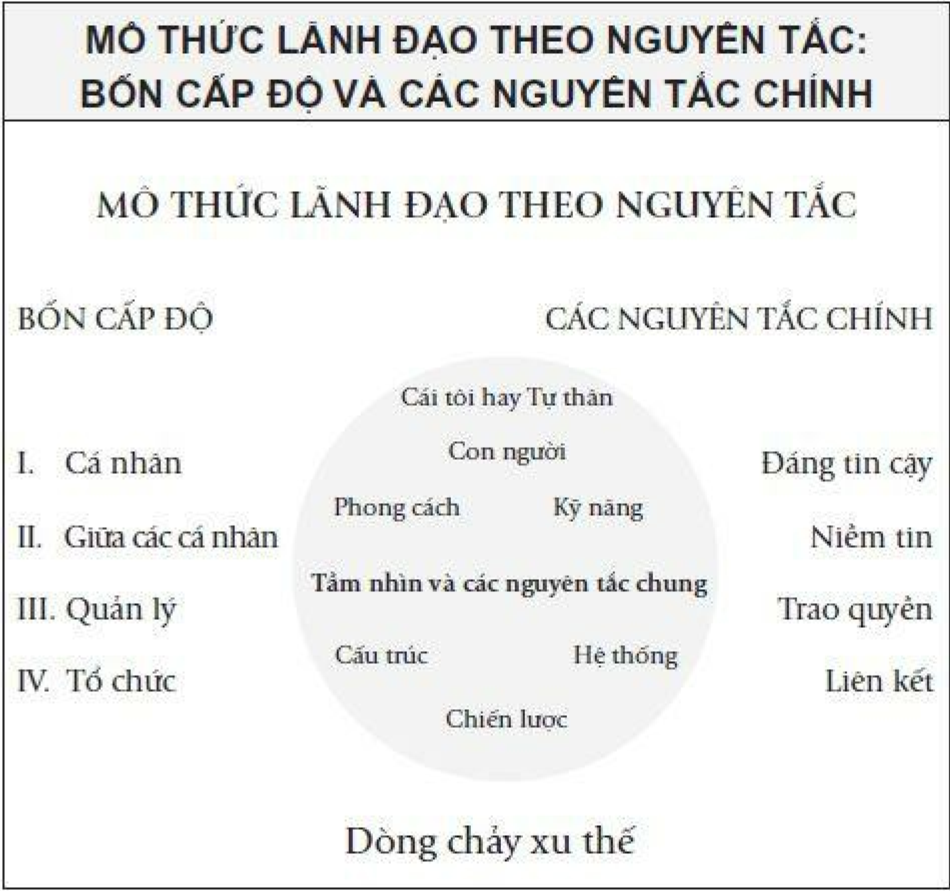
gì? Trong đầu họ, vấn đề quan trọng nhất là bất động sản, những thứ mà họ có thể mua bán "vào cuối tuần". Nhưng họ không có một thứ văn hóa có thể tạo ra tinh thần đồng đội thật sự, bởi họ đang làm việc với một mô thức quản lý sai lầm.

Để giúp bạn phân tích hoạt động của mình và đạt được các mục tiêu đề ra, tôi khuyên bạn áp dụng mô thức nào diễn tả xác thực tổ chức của bạn. Tôi gọi đó là *Mô thức Lãnh đạo theo Nguyên tắc,* hay *Mô thức PCL (PCL - Principle-Centered Leadership).*

MỘT "P" VÀ TÁM "S"

• ***"P"*** là ***Con người (People).*** *Mô thức Lãnh đạo theo Nguyên tắc* không dựa trên các yếu tố hiệu suất của cấu trúc tổ chức, phong cách quản lý và các hệ thống, mà dựa trên tính hiệu quả của con người. Nó thừa nhận con người là nguồn lực có giá trị nhất, vì con người là những nhà lập trình - họ sản xuất ra mọi thứ ở cả bốn cấp độ: cá nhân, giữa các cá nhân, quản lý và tổ chức. Văn hóa chỉ là sự thể hiện cách con người nhìn nhận bản thân họ, đồng nghiệp và tổ chức.

Trong *Mô thức Lãnh đạo theo Nguyên tắc*, bạn sẽ thấy rằng "con người" đại diện cho cấp độ quan hệ giữa người với người, rằng nguyên tắc chủ đạo là niềm tin. Niềm tin là nền tảng của mọi mối quan hệ có hiệu quả và mọi tổ chức. Nếu không có một văn hóa có mức độ tin cậy cao, việc trao quyền thật sự hoặc không thể thực hiện được hoặc không duy trì được. Thế thì tại sao mức độ tin cậy ở hầu hết các tổ chức lại thấp như vậy? Do niềm tin không phải là kết quả của mệnh lệnh hay chương trình vận động của tổ chức. Nói cách khác, đó không phải là giải pháp cấp tốc, mà là kết quả của tính đáng tin cậy ở cấp độ cá nhân.



Tám "S" gồm có:

• ***Cái tôi*** hay ***Tự thân (Self)***. Cái tôi đại diện cấp độ cá nhân của mô thức *Lãnh đạo theo Nguyên tắc* - nguyên tắc chính yếu là tính đáng tin cậy. Tính đáng tin cậy - cốt lõi của cách tiếp cận bắt đầu từ bên trong - phụ thuộc vào hai yếu tố: tính cách và năng lực. Hầu hết mọi người đặt tính đáng tin cậy ngang hàng với tính cách. Tính cách *là* quan trọng, nhưng chưa đủ. Liệu bạn có tin tưởng một bác sĩ phẫu thuật, một người trung thực trong việc kê hóa đơn viện phí, nhưng lại thiếu kiến thức về những tiến bộ trong lĩnh vực của ông ta và lạc hậu về chuyên môn, đến mức ông ta khó lòng thực hiện một ca mổ phức tạp?

Chúng ta có thể có nhiều mối quan tâm "ở ngoài kia" trong các xu thế bên trong và bên ngoài tổ chức của chúng ta, nhưng nếu chúng ta muốn mang lại sự thay đổi có ý nghĩa, chúng ta phải bắt đầu từ bên trong phạm vi ảnh hưởng của mình. Tính đáng tin cậy hoàn toàn nằm trong phạm vi ảnh hưởng của chúng ta. Chúng ta có thể đưa ra và thực hiện các lời hứa. Chúng ta có thể tham dự vào sự phát triển chuyên môn đang diễn ra. Như đã nói, đó chính là lối tiếp cận bắt đầu từ bên trong; trên thực tế, sự thay đổi và sự hoàn thiện phải bắt đầu từ bản thân.

• ***Phong cách (Style)***. Phong cách quản lý trao quyền tạo ra nhiều sự cải tiến, sáng kiến và cam kết, nhưng cũng sinh ra các hành vi khó dự đoán. Các nhà quản lý phải cân nhắc lợi hại giữa phong cách trao quyền với khả năng dự đoán nhờ mức độ kiểm soát cao. Trao quyền mà vẫn kiểm soát chặt sẽ gây ra sự hoài nghi. Rất ít nhà quản lý sẵn sàng chấp nhận trao quyền thông qua quá trình thỏa thuận hai bên cùng có lợi - theo đó các kết quả mong muốn và các chỉ dẫn được quy định rõ ràng, các nguồn lực có sẵn được xác định, các trách nhiệm cụ thể và hậu quả cũng được thỏa thuận. Các nhà quản lý chấp nhận trả giá sẽ giải phóng được tiềm năng con người, nuôi dưỡng tính sáng tạo và sáng kiến thông qua sự tự giám sát vốn đề cao con người, và tạo ra các kết quả mong muốn theo một cách tuy khó khăn nhưng tốt đẹp hơn so với phong cách kiểm soát chặt chẽ.

• ***Kỹ năng (Skills).*** Các kỹ năng như xây dựng nhóm làm việc, trao quyền, giao tiếp, thương lượng và tự quản là những kỹ năng cốt yếu để đạt hiệu quả cao. May thay, những kỹ năng này có thể học hỏi và nâng cao thông qua giáo dục và đào tạo thường xuyên.

• ***Tầm nhìn chung và các nguyên tắc (Shared vision and principles).*** Hầu hết các tổ chức đều đối mặt với thách thức thật sự trong việc đoàn kết nhân viên và văn hóa công ty xung quanh tầm nhìn và chiến lược chung của tổ chức. Một trong những cách thức tốt nhất mà tôi biết có khả năng mang lại tầm nhìn chung này là xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh. Tôi không nói đến bản tuyên ngôn sứ mệnh được vẽ vội vào một dịp cuối tuần ở một khu nghỉ dưỡng dành cho giới điều hành, mà là sản phẩm của sự nỗ lực và có sự tham gia của mọi cấp trong tổ chức. Hầu hết các bản tuyên ngôn sứ mệnh của các tổ chức chỉ là một mớ lời tuyên truyền được đóng khung đẹp đẽ trên tường. Tuy nhiên, một bản tuyên ngôn sứ mệnh rất có tiềm năng trở thành bản "hiến pháp" sống động - một văn bản chứa đựng những giá trị được tôn thờ và dựa trên những nguyên tắc muôn thuở. Rốt cuộc, điều xảy ra cho tất cả những ai tham gia vào *quá trình* lập bản tuyên ngôn sứ mệnh còn quan trọng hơn nhiều so với chính văn bản đó. Tính bất biến của tầm nhìn không thể tồn tại trong các bản đồ lộ trình chiến lược vốn trở nên lạc hậu trước

khi chúng được đưa ra. Trong thế giới của những sự thay đổi lớn lao, điều cần thiết là một chiếc la bàn trong tay mỗi thành viên. Một bản tuyên ngôn sứ mệnh ra đời từ sự tham gia rộng rãi của mọi người và dựa trên các nguyên tắc chính là một chiếc la bàn như thế.

• ***Cấu trúc và các Hệ thống (Structure and Systems).*** Sự *liên kết* là nguyên tắc cơ bản đằng sau cấu trúc và hệ thống, cùng với chiến lược và các xu thế. Khi đã có bản tuyên ngôn sứ mệnh, cấp quản lý cần liên kết từng yếu tố trong tám chữ "S" với các nguyên tắc được nêu trong bản tuyên ngôn sứ mệnh, cần có quyết tâm và sự cam kết mạnh mẽ đối với tầm nhìn dựa trên các nguyên tắc để vượt qua sức ì của các cấu trúc và các hệ thống dựa trên mô thức kiểm soát cũ. Nhưng điều đó có tính chất giải phóng, gia tăng sự cam kết và tính sáng tạo cho tất cả những người liên quan. Các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ sẽ tìm thấy một điểm tựa và tầm ảnh hưởng lớn lao khi họ là những người thầy và những mẫu mực cho các nguyên tắc trong bản tuyên ngôn sứ mệnh. Họ làm tăng sự đóng góp của những người mà họ quản lý bằng cách hỗ trợ về tầm nhìn chung và các nguyên tắc.

Trong các tổ chức, chúng ta quan hệ với nhiều người trên cơ sở sự tương thuộc qua lại và sự tương tác đòi hỏi phải có cấu trúc và một số hệ thống nhất định. Cơ thể con người là một ví dụ tốt nhất cho trường hợp này: hệ thần kinh truyền đi các thông điệp (thông tin), hệ tuần hoàn vận chuyển các dưỡng chất (lương bổng), bộ xương (cấu trúc) nâng đỡ cơ thể, và hệ hô hấp cung cấp dưỡng khí (các phản hồi).

Các hệ thống này phụ thuộc lẫn nhau; sự thay đổi đáng kể ở một hệ thống có thể phá vỡ sự cân bằng tổng thể. Các tổ chức, giống như cơ thể, cũng có trạng thái cân bằng. Khi chúng hoạt động trong trạng thái cân bằng, chúng ít bị trầm cảm và đau đớn; tuy nhiên có thể hoạt động với mức độ khác nhau. Một tổ chức có thể có tính sáng tạo cao, đồng tâm hiệp lực, đầy tinh thần đồng đội, có ý thức về sứ mệnh, lòng đam mê, có mục đích, hăng hái, sáng tạo, và ít khi bị các biến chứng gây tàn tật đau đớn. Khi tổ chức kia gặp điều tiếng bởi những sự kình địch hay bầu không khí mâu thuẫn nội bộ, các hành vi phòng thủ hay dè chừng lẫn nhau, năng suất thấp, lợi nhuận thấp, thì tổ chức này có thể vẫn ở trạng thái cân bằng, nhưng kết quả hoạt động thấp.

Sáu *hệ thống* phổ biến ở hầu hết các tổ chức là:

1. *Thông tin*. Để có một bức tranh chính xác, cân bằng và không thiên lệch về thực tế đang diễn ra, các nhà điều hành cần có một hệ thống thông tin của người trong cuộc - một hệ thống cho họ biết tình hình đang xảy ra bên trong tổ chức và trong đầu óc/trái tim của tất cả những người liên quan (nhân viên, các chủ sở hữu, khách hàng, nhà cung cấp...). Dữ liệu tốt sẽ mang lại những quyết định chính xác (giả định xét đoán khôn ngoan).

2. *Lương bổng*. Tiền bạc, sự công nhận, trách nhiệm, cơ hội và các hình thức ưu đãi khác dành cho chức vụ và vị trí công tác gọi chung là lương bổng. Một hệ thống lương bổng hữu hiệu phải bao gồm cả phần thưởng tài chính và phần thưởng tâm lý đi liền với nhau. Đó là phần thưởng dành cho sự đồng tâm hiệp lực và tinh thần đồng đội.

3. *Đào tạo và phát triển*. Trong các chương trình phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả, học viên chịu

trách nhiệm về việc học, còn giảng viên và cơ sở đào tạo được xem là nguồn lực hỗ trợ; việc đào tạo thiên về kiểm soát người học hơn là kiểm soát hệ thống, nghĩa là người học tự xác định tiến độ và lựa chọn phương pháp để đạt được mục tiêu hai bên đã thỏa thuận; học viên được yêu cầu dạy lại điều đã được học, vì việc truyền đạt nội dung đã học cho bên thứ ba sẽ giúp nâng cao sự quyết tâm và củng cố kiến thức đã học; ngoài ra, còn có mối liên hệ chặt chẽ giữa các mục tiêu của chương trình huấn luyện và các kế hoạch chuyên sâu về nghề nghiệp của mỗi cá nhân.

4. *Tuyển dụng và lựa chọn*. Các nhà lãnh đạo theo nguyên tắc luôn tuyển dụng và lựa chọn nhân viên một cách cẩn thận, đồng thời đối chiếu các khả năng, sở trường và các mối quan tâm của ứng viên với yêu cầu công việc. Điều gì người ta thích làm và làm tốt phải liên quan chặt chẽ với điều họ sẽ làm cho công ty. Phỏng vấn, sàng lọc và tuyển dụng được thực hiện vì lợi ích tốt nhất cho cả hai bên. Các mô hình thành công được chứng minh trong lịch sử làm việc của cá nhân trùng khớp với mô hình thành công mà công ty và chuyên môn đòi hỏi. Những khác biệt cần được thảo luận công khai. Trước khi đưa ra quyết định tuyển dụng, thăng chức, giáng chức hay sa thải, các nhà lãnh đạo hiệu quả thường tìm kiếm lời khuyên - được giữ kín - từ những đồng nghiệp hay người quan sát đáng tin cậy.

5. *Thiết kế công việc*. Cũng như những ngôi nhà được thiết kế để đáp ứng nhu cầu và sở thích của người ở, công việc cũng cần được thiết kế để khai thác các mối quan tâm và kỹ năng của nhân viên. Nhân viên cần ý thức về nội dung công việc, nó liên quan như thế nào tới sứ mệnh chung của công ty, và cá nhân họ có thể đóng góp được gì. Họ cũng cần biết các nguồn lực và hệ thống hỗ trợ nào có sẵn, và họ cần được tự chủ ở mức nhất định để quyết định sử dụng phương pháp nào nhằm đạt được các kết quả mong muốn. Các phản hồi cần được thiết lập ngay từ đầu; các điều khoản quy định về sự phát triển và cơ hội nghề nghiệp cũng cần được nêu rõ từ đầu.

6. *Giao tiếp*. Các cuộc gặp trực tiếp một đối một - để thỏa thuận về hiệu quả làm việc hai bên cùng có lợi và về quy định trách nhiệm - là yếu tố then chốt để giao tiếp có hiệu quả trong tổ chức, bên cạnh các buổi họp mặt nhân viên được tổ chức khi cần, các chương trình nghị sự và biên bản tập trung vào hành động; các hệ thống góp ý của nhân viên nhằm khen thưởng những ý tưởng tốt giúp tiết kiệm chi phí; các chính sách mở và quy trình thẩm định cùng các thủ tục; các cuộc phỏng vấn vượt cấp hàng năm; các cuộc thăm dò ý kiến; và các cuộc họp bất thường nhằm huy động ý tưởng. Các hệ thống giao tiếp sẽ hoạt động hiệu quả hơn nếu được tổ chức xoay quanh tầm nhìn và sứ mệnh được mọi người chia sẻ. Các hệ thống không liên kết với nhau thường là vì chúng được thiết kế bởi những người tư duy hẹp hòi, từng gặp khó khăn trong việc xây dựng lòng tin với người khác. Họ cảm thấy bị đe dọa bởi năng lực của những người xung quanh họ. Họ muốn mọi ý tưởng phải xuất phát từ họ. Họ cũng cảm thấy khó công nhận hay chia sẻ quyền lực với người khác.

• ***Chiến lược (Strategy).*** Chiến lược phải đồng nhất với sứ mệnh chuyên môn, với các nguồn lực sẵn có và với các điều kiện thị trường. Hơn nữa, chiến lược cần được theo dõi và thay đổi kịp thời để phản ánh các dịch chuyển của xu thế, kể cả thực trạng cạnh tranh.

• ***Các xu thế (Streams).*** Có nhiều xu thế (các môi trường hoạt động) bên trong và bên ngoài tổ chức. Những xu thế này cần được theo dõi định kỳ để đảm bảo rằng chiến lược, tầm nhìn chung, các hệ thống và những thứ khác liên kết với những thực tiễn bên ngoài. Thêm vào đó, các nhà điều hành cần nắm bắt

các chiều hướng và dự báo những thay đổi trong xu thế để tránh bị "lật thuyền" hay mắc cạn.

Tất cả đều bắt đầu từ con người, vốn là những nhà lập trình. Bạn cần xử lý trước các yếu tố "S" mềm nhằm thay đổi các yếu tố "S" cứng - những biểu hiện bên ngoài của trí óc con người.

Chìa khóa để tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng là con người có chất lượng. Và chìa khóa để có chất lượng cá nhân là tính cách, năng lực và tài khoản tình cảm của chúng ta với người khác. Những người tập trung vào nguyên tắc sẽ đạt được số lượng thông qua chất lượng, các kết quả thông qua các mối quan hệ. Trong các quan hệ hôn nhân, gia đình, kinh doanh và cộng đồng, nguyên tắc chỉ đạo của họ là: "Chúng ta sẽ không nói xấu sau lưng nhau với bất cứ ai. Chúng ta có thể gay gắt với tinh thần xây dựng nhằm giúp đỡ người khác, nhưng chúng ta không ngồi lê mách lẻo, đơm đặt dựng chuyện. Nếu bất đồng ý kiến với ai, chúng ta sẽ gặp thẳng người đó để làm rõ hoặc để giải quyết vấn đề". Điều này đòi hỏi chúng ta phải có sự can đảm và sức mạnh tính cách to lớn - điều đó xuất phát từ việc tập trung vào nguyên tắc và có mô thức Lãnh đạo theo Nguyên tắc.

BỐN ĐẶC TRƯNG

Mô thức là một hình mẫu của hiện tượng tự nhiên. Cải thiện mô thức là nỗ lực nhằm hiểu rõ hơn các hiện tượng tự nhiên, và trong bất cứ lĩnh vực khám phá nào, những hiểu biết này cũng được gọi là các lý thuyết, sự giải thích hay các hình mẫu. Hành vi hay thái độ của bạn dù tốt đến đâu cũng không có ý nghĩa nếu mô thức của bạn có khiếm khuyết.

Mô thức *Lãnh đạo theo Nguyên tắc* có bốn đặc trưng qua đó mô tả hiện tượng tự nhiên tốt hơn hầu hết các mô thức khác.

• ***Tính tổng thể.*** Nói cách khác, mô thức này xem xét sự vật với quan điểm tổng thể, cả gói. Tất cả các bộ phận đều nằm trong tổng thể đó: bạn có thể đặt tài chính, các cấu trúc vật chất và công nghệ vào một tổng thể cấu trúc. Bạn có thể đặt phong cách làm việc, kỹ năng và phong cách lãnh đạo của bạn và kỹ năng của nhân viên trong tổng thể quản lý. Mô thức này đề cập đến một hệ thống mở (như được trình bày bằng các đường chấm trong sơ đồ), chứ không phải hệ thống khép kín, với tất cả mọi thứ trong "xu thế" - môi trường bên trong công ty của bạn, ngành kinh doanh của bạn và cả xã hội rộng lớn hơn.

Không có tổ chức nào được liên kết một cách hoàn hảo. Mọi người đều đối mặt với môi trường có thù nghịch, hoặc bên trong hoặc bên ngoài công ty. Những người luôn chủ động, tập trung vào nguyên tắc không để mình trở thành nạn nhân của điều đó. Họ không ngừng hướng đến sự liên kết để hiểu ý nghĩa của môi trường họ đang sống và hoạt động kinh doanh: tác động của xã hội rộng lớn hơn; các xu hướng kinh tế, xã hội và chính trị; các lực lượng văn hóa; các thị trường quốc tế.

• ***Tính sinh thái*** nghĩa là mọi thứ đều liên quan với nhau, giống như trong bất cứ hệ sinh thái nào. Trong một hệ sinh thái, không những chúng ta phải xử lý mọi thứ, mà mọi thứ đều có liên quan với nhau và tương thuộc lẫn nhau. Một sáng kiến trong lĩnh vực này sẽ ảnh hưởng đến mọi lĩnh vực khác. Một số mô thức quản lý giả định rằng tổ chức là một môi trường cắt khúc, máy móc, phi hữu cơ và phi

sinh thái. Nhưng tất cả các tổ chức đều là các hệ sinh thái nằm trong những vùng sinh thái lớn hơn, và như vậy chúng là một phần của hiện tượng tự nhiên. Hiện tượng tự nhiên không có những bộ phận tách biệt bên trong nó. Nó là một tổng thể không thể chia cắt. Ý thức về môi trường được nâng cao đã làm cho xã hội nhận rõ hơn về các hệ sinh thái tự nhiên. Chúng ta hiểu rằng những giếng dầu đang cháy và các vụ tràn dầu sẽ tác động xấu đến môi trường, thời tiết, mùa màng, chất lượng cuộc sống cả những nơi xa xôi.

• ***Tính phát triển tuần tự*** nghĩa là bạn phải làm một số việc nào đó trước khi bạn có thể làm những việc khác. Sự trưởng thành và tiến bộ diễn ra theo một quá trình tuần tự. Tuy nhiên, nhiều mô thức quản lý truyền thống lại không có tính chất phát triển tuần tự. Các mô thức đó giả định rằng bạn không cần trải qua một quá trình tuần tự nào: bạn có thể nhảy vào bất cứ cấp độ nào và cải thiện tình hình bằng mọi giải pháp cấp tốc. Quá trình phát triển tuần tự được diễn đạt rất rõ ràng bằng ví dụ về sáu ngày sáng tạo của Chúa Trời. Sự tiến bộ thật sự phải bắt đầu từ bản thân và thực hiện từ trong ra ngoài.

• Cuối cùng, mô thức này dựa vào ***những con người chủ động***, chứ không phải đồ vật, cây cối hay thú vật. Khác với phần còn lại của thế giới tự nhiên, con người có ý chí tự do và có khả năng lựa chọn. Tuy nhiên, ý chí tự do và tầm ảnh hưởng của một số người bị hạn chế do vết thương và cú sốc tâm lý thời thơ ấu hay do môi trường sống hiện tại. Những người xuất thân từ môi trường định hướng cạnh tranh có xu hướng tư duy phòng thủ và đầu óc hẹp hòi. Những người sống trong một bầu không khí động viên và yêu thương vô điều kiện thường có ý thức tự thân về sự an toàn cá nhân và đầu óc rộng lượng.

Hầu hết các mô thức quản lý đều cố biến con người thành đồ vật bằng cách làm cho họ đạt hiệu suất cao hơn. Đó là lý do tại sao nhiều nhà quản lý xem nguồn nhân lực như những gì có thể thay thế được. Nếu quan điểm đó lan rộng trong văn hóa tổ chức, người ta sẽ tự vệ bằng cách huy động sức mạnh tập thể, có thể là công đoàn, và bằng cách vận động hành lang cho một đạo luật xã hội nhằm thủ tiêu các khuynh hướng bóc lột, cơ hội của giới quản lý tham lam. Bạn có thể có hiệu suất (efficient) với đồ vật, nhưng bạn chỉ hiệu quả (effective) với con người. Nếu bạn cố đạt được hiệu suất với con người về những vấn đề cảm xúc, bạn sẽ gặp kết cục hoặc chống đối hoặc bỏ chạy và buộc phải rút ra những khoản ký gửi trong tài khoản tình cảm.

Bốn đặc trưng của mô thức *Lãnh đạo theo Nguyên tắc* - tính tổng thể, tính sinh thái, tính phát triển tuần tự, và định hướng vào con người (chứ không phải đồ vật) làm cho mô thức này thích hợp với mô hình quản lý kinh doanh hiệu quả.

CHƯƠNG 18: 6 ĐIỀU KIỆN ĐỂ TRAO QUYỀN

Trong mọi lĩnh vực khám phá, chúng ta đều đưa ra các giả định về bản tính tối thượng của thực tiễn. Nếu những giả định căn bản hay các tiền đề sai lầm, các kết luận cũng sẽ sai lầm, bất kể quá trình lập luận xuất phát từ các tiêu đề đó là đúng.

Các kết luận đúng đắn chỉ có thể rút ra từ lập luận nhất quán dựa trên cơ sở một tiền đề hay giả định đúng đắn.

Thông thường, người ta hay quên sự thật đơn giản này. Khi đó, toàn bộ cái gọi là kiến thức khách quan đều dựa trên các giả định chủ quan. Chúng ta nên khôn ngoan chất vấn và kiểm chứng càng nhiều càng tốt, thông qua việc nghiên cứu tài liệu sách vở, về nền tảng giả định của các kiến thức trong lĩnh vực đặc thù của chúng ta. Ví dụ, tâm lý học được dựa trên những giả định nhất định về bản tính con người. Dù nhận ra điều này hay không, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp vẫn đang thực hành công việc của các nhà tâm lý với ý nghĩa nỗ lực tạo động cơ cho nhân viên, và họ hành động dựa trên giả định của họ về bản tính con người.

Trong cuốn tự truyện của mình, cựu chủ tịch và giám đốc điều hành hãng xe Chrysler, Lee Iacocca, viết rằng ngoài tất cả các khóa học về kỹ thuật và kinh doanh mà ông đã hoàn tất ở trường cao đẳng, ông còn dành ra bốn năm để học về tâm lý học và tâm lý học dị thường. “Tôi không hề đùa bỡn khi nói rằng đây là những khóa học có giá trị nhất trong suốt quá trình học cao đẳng của mình. Tâm điểm của khóa học (ở khoa tâm thần của một bệnh viện tiểu bang) không gì khác hơn là các yếu tố căn bản của hành vi con người: Đâu là động lực của người đó?”.

Hầu hết các nhà điều hành hàng đầu hiện nay đều nhận thấy giá trị của sự lãnh đạo theo nguyên tắc. Nhưng vấn đề nằm ở khâu thực hiện: Làm thế nào một nhà điều hành hàng đầu có thể hành động dựa vào giả định “con người tổng thể”? Làm thế nào để tổ chức phản ánh quan điểm mở rộng này về con người? Làm thế nào các nhà quản lý có thể từ bỏ phong cách chuyên quyền hay phong cách chuyên quyền nhân từ đã ăn sâu, bám rễ? Làm thế nào loại bỏ khỏi công ty tâm lý thái quá và cấu trúc kém cỏi để trao cho con người sự tự do, linh hoạt, và để suy nghĩ và hành động phù hợp với quan điểm mở rộng về con người?

“Tinh gọn và nhanh nhạy”, một phương châm của tập đoàn General Electric, rất có ý nghĩa trong nhiều tình huống. Tôi không bao giờ quên một chuyến đi đặc biệt đến châu Âu cùng gia đình. Sau một thời gian ngắn du ngoạn, chúng tôi “sưu tầm” đủ mọi thứ từ quần áo, quà tặng, tài liệu hướng dẫn du lịch, đồ lưu niệm và đủ món đặc sản của những nơi chúng tôi đi qua, nhiều đến mức không vác nổi. Chúng tôi đã quyết định gửi trước hai phần ba số hành lý đó về nhà. Cho tới lúc đó, chúng tôi mới cảm thấy tự do, gọn nhẹ để theo đuổi những thứ mình ưa thích hay quan tâm. Chúng tôi không còn lo lắng liệu có đủ chỗ trong va li hay đủ sức để khuân vác hành lý nữa.

Tôi muốn gợi ý các nhà điều hành rằng nên vứt bỏ những giả định sai lầm về bản tính con người, cũng như tinh giản hóa tổ chức của mình để có thể tận dụng nguồn nhân lực và đạt được các lợi ích nhờ gia tăng tính hiệu quả. Như Lee Iacocca gợi ý, có lẽ chúng ta cần nghiên cứu động cơ trước khi thiết lập cấu trúc. Sử dụng châm ngôn của giới kiến trúc sư - "hình thức theo sau công năng" - chúng ta nên cố gắng xác định và làm rõ các giả định trước khi xây dựng chiến lược và các hệ thống của mình.

Để tạo động lực cho nhân viên đạt hiệu quả làm việc cao nhất, trước tiên chúng ta phải tìm ra những lĩnh vực mà nhu cầu và mục tiêu của tổ chức trùng hợp với nhu cầu, mục tiêu và khả năng của cá nhân. Sau đó, chúng ta thiết lập các thỏa thuận cùng thắng. Một khi thỏa thuận đã được thiết lập, người ta có thể tự quản lý hay tự giám sát căn cứ vào thỏa thuận đó. Khi đó, chúng ta sẽ là những lực lượng hỗ trợ và lập ra các hệ thống hỗ trợ của tổ chức, trong đó các cá nhân tự định hướng và tự kiểm soát hoạt động của mình để hoàn thành các điều khoản trong thỏa thuận. Nhân viên sẽ định kỳ báo cáo giải trình trách nhiệm của họ bằng cách đánh giá kết quả làm việc dựa trên các tiêu chí đã được liệt kê trong thỏa thuận cùng thắng.

Sau đây là bốn điều kiện đầu tiên để trao quyền: 1) Thỏa thuận cùng thắng; 2) Khả năng tự giám sát; 3) Cấu trúc và các hệ thống hỗ trợ; và 4) Trách nhiệm giải trình.

Thỏa thuận cùng thắng, về cơ bản, là hợp đồng tâm lý giữa người quản lý và nhân viên cấp dưới trực tiếp, thể hiện sự hiểu biết lẫn nhau rõ ràng và sự cam kết về những kỳ vọng trong năm lĩnh vực: (1) kết quả mong muốn; (2) các hướng dẫn; (3) các nguồn lực; (4) trách nhiệm giải trình, và (5) các hệ quả.

Vậy, làm thế nào để thiết lập và quản lý một thỏa thuận cùng thắng? Chúng ta hãy lần lượt xem xét từng bước.

• ***Thứ nhất, định rõ các kết quả mong muốn.*** Hãy thảo luận những kết quả mà bạn mong đợi. Hãy nói cụ thể số lượng và chất lượng. Xác định ngân sách. Hãy yêu cầu nhân viên cam kết đạt kết quả, nhưng để họ tự quyết định các phương pháp và phương tiện tốt nhất. Hãy đặt ra các thời hạn cụ thể hay khoảng thời gian dự kiến để hoàn thành các mục tiêu của bạn. Quan trọng là phải có sự trùng khớp giữa chiến lược, mục tiêu và bản thiết kế công việc của công ty với các giá trị cá nhân, mục tiêu, nhu cầu và năng lực của nhân viên. Khái niệm cùng thắng hàm ý rằng các nhà quản lý và nhân viên nêu rõ các kỳ vọng và cùng nhau cam kết đạt được các kết quả mong muốn.

• ***Thứ hai, đưa ra các hướng dẫn.*** Hãy trao đổi về bất cứ nguyên tắc, chính sách và thủ tục nào được xem là quan trọng để đạt được các kết quả mong muốn. Hãy đề cập càng ít thủ tục càng tốt để dành chỗ cho sự tự do và linh hoạt. Các cẩm nang về chính sách và thủ tục của công ty nên ngắn gọn, tập trung chủ yếu vào các nguyên tắc đằng sau chính sách và thủ tục. Nhờ đó, khi hoàn cảnh thay đổi, người ta sẽ không bị tê liệt - họ vẫn có thể hoạt động, sử dụng sáng kiến và óc phán đoán tốt nhất của họ để làm những gì cần thiết nhằm đạt được kết quả mong muốn trong khuôn khổ giá trị của công ty.

Các hướng dẫn cũng cần xác định những gì không được phép làm hay những bài học thất bại mà kinh nghiệm cho thấy chúng cản trở việc hoàn thành các mục tiêu hay duy trì giá trị của công ty. Nhiều chương trình quản lý theo mục tiêu đã thất bại vì không xác định rõ ràng những bài học thất bại hay

việc gì không được phép làm. Người ta có cảm giác rằng họ được linh hoạt và tự do gần như không giới hạn để làm bất cứ điều gì cần thiết nhằm đạt đến các kết quả đã thỏa thuận, để rồi cuối cùng nhận ra cố gắng của mình chỉ là công dã tràng, phải đối mặt với những điều cấm kỵ của công ty, gây vạ lây cho người khác, bị mất chức, và từ đó sợ sệt không dám đưa ra sáng kiến nữa.

Thái độ chung của các nhân viên sau đó là: "Quên chuyện quản lý theo mục tiêu đi. Hãy cho chúng tôi biết các anh cần chúng tôi làm gì!". Những kỳ vọng của họ tan biến và chuỗi vết thương lòng sâu đến mức họ bắt đầu xem công việc chỉ là phương tiện kiếm sống. Và họ tìm cách thỏa mãn những nhu cầu khác cao hơn bên ngoài công việc.

Khi xác định điều gì không được phép hay điều gì là cấm kỵ trong công ty, bạn phải xác định mức độ sáng kiến mà nhân viên được phép thực hiện tùy theo trách nhiệm của họ: liệu nhân viên phải chờ đến khi được lệnh hay anh ta có thể đặt câu hỏi bất cứ khi nào; nghiên cứu trước vấn đề rồi đề xuất, hay làm trước báo cáo sau, hoặc làm và báo cáo như thường lệ? Bằng cách này, các kỳ vọng và giới hạn đều sẽ trở nên rõ ràng.

Trong một số lĩnh vực trách nhiệm, mức độ sáng kiến đến đâu phải đợi đến khi được lệnh; còn trong một số lĩnh vực khác thì mức độ sáng kiến cao hơn có thể được áp dụng ngay, chẳng hạn: "Hãy sử dụng óc phán đoán của bạn và làm điều bạn cho là thích hợp; chỉ cần cho chúng tôi biết, như thường lệ, là bạn đang làm gì và kết quả ra sao".

• ***Thứ ba, xác định các nguồn lực sẵn có.*** Hãy xác định các nguồn lực khác nhau về tài chính, nhân sự, kỹ thuật và tổ chức sẵn sàng cung cấp cho nhân viên để giúp họ đạt được kết quả mong muốn. Hãy cho họ biết cách bố trí cấu trúc, hệ thống và quy trình. Các hệ thống đó có thể bao gồm thông tin liên lạc và đào tạo. Bạn có thể giới thiệu bản thân hay người khác là lực lượng hỗ trợ và chỉ rõ những nguồn lực này có thể được sử dụng như thế nào. Bạn có thể đặt ra một số giới hạn về việc tiếp cận hay chỉ cần chia sẻ kinh nghiệm của bạn và để nhân viên tự quyết định vận dụng theo cách có lợi nhất.

• ***Thứ tư, xác định trách nhiệm giải trình.*** Buộc nhân viên phải có trách nhiệm giải trình kết quả sẽ làm tăng hiệu quả cho thỏa thuận cùng thắng. Nếu không có trách nhiệm giải trình, người ta sẽ dần đánh mất ý thức trách nhiệm và bắt đầu đổ lỗi cho hoàn cảnh hoặc cho người khác về hiệu quả hoạt động yếu kém của mình. Nhưng khi tham gia vào việc đặt ra tiêu chuẩn chính xác về hiệu quả hoạt động được chấp nhận, họ sẽ có ý thức sâu sắc về trách nhiệm để đạt được kết quả mong muốn.

Kết quả có thể được đánh giá theo ba cách: đo lường, quan sát và suy xét sáng suốt. Bạn cần nêu rõ bạn sẽ đánh giá hiệu quả làm việc như thế nào. Cũng cần nêu rõ các bản báo cáo về tiến độ và các buổi họp kiểm điểm trách nhiệm sẽ được tiến hành khi nào, cách thực hiện ra sao. Khi có lòng tin, họ sẽ nghiêm khắc với chính mình hơn cả sự nghiêm khắc của người đánh giá bên ngoài hay người quản lý đối với họ. Tương tự, khi có lòng tin mạnh mẽ, sự suy xét thường chính xác hơn so với cái gọi là sự đo lường khách quan, bởi trong thâm tâm họ biết rõ mức hoạt động của mình so với những gì hệ thống đo lường có thể chỉ ra.

• ***Thứ năm, xác định các hệ quả.*** Cần làm rõ hệ quả gì sẽ xảy ra khi các kết quả mong muốn được

thực hiện hay không được thực hiện. Hệ quả tích cực có thể bao gồm các phần thưởng tài chính và tinh thần, chẳng hạn sự công nhận, khen ngợi thành tích, sự thăng tiến, trao nhiệm vụ mới, đào tạo, lịch trình linh hoạt, nghỉ phép, mở rộng phạm vi trách nhiệm, các phần thưởng hiện vật hay sự thăng chức. Các hệ quả tiêu cực có thể là khiển trách, đào tạo lại hay chấm dứt hợp đồng.

NỖ LỰC HƯỚNG TỚI TỰ QUẢN LÝ

Năm đặc điểm trên đây của thỏa thuận cùng thắng về cơ bản đề cập những gì bạn cần biết trước khi đảm nhận một công việc. Chúng ta cần làm rõ các kết quả mong muốn, các hướng dẫn thực hiện, các nguồn lực có thể cần sử dụng, phương tiện giải trình trách nhiệm và các hệ quả từ việc hoàn thành hoặc không hoàn thành công việc được giao. Nhưng chúng ta không bàn về các phương pháp. Nguyên tắc cùng thắng thừa nhận rằng người ta có khả năng tự định hướng, tự kiểm soát và có thể tự quản lý bản thân để làm bất cứ điều gì cần thiết trong phạm vi các hướng dẫn nhằm đạt đến các kết quả mong muốn.

Khi từ hai cá nhân trở lên cùng tham gia vào một thỏa thuận cùng thắng, hợp đồng tâm lý trở thành một khế ước xã hội. Chúng ta có thể xác lập hợp đồng với một đội nhóm, một phòng ban hoặc toàn bộ đơn vị. Bất kể quy mô của nhóm như thế nào, tất cả các thành viên cần phải tham dự vào việc xây dựng thỏa thuận cùng thắng. Khi đó, khế ước xã hội này sẽ mạnh mẽ hơn, được củng cố hơn và tạo động lực hơn so với hợp đồng tâm lý, bởi vì nó khai thác được bản tính xã hội và nhu cầu con người muốn được phụ thuộc và là một phần của một dự án tập thể hay một nỗ lực chung có ý nghĩa.

Một trong những điểm mạnh của thỏa thuận cùng thắng về tâm lý hay khế ước xã hội là tính chất linh hoạt và khả năng thích ứng gần như vô hạn với mọi chuỗi hoàn cảnh, mức độ trưởng thành hay năng lực. Nếu khả năng hay ý muốn làm một công việc của bạn là nhỏ, bạn sẽ định ra các kết quả đạt được ít hơn và nhỏ hơn; có lẽ bạn cần nhiều hướng dẫn hơn, kể cả các quy trình; các nguồn lực cần sẵn sàng hơn, hấp dẫn và cụ thể hơn; cần thực hiện giải trình trách nhiệm thường xuyên hơn với các tiêu chí chặt chẽ hơn, rõ ràng hơn và dễ đo lường hơn; các hậu quả diễn ra nhanh hơn nên cần sự phản hồi mạnh mẽ hơn.

Trong một tình huống khác, khi có sự chín chắn, khả năng và ý muốn mạnh mẽ để làm một công việc thì thỏa thuận cùng thắng sẽ đạt những kết quả rộng lớn và lâu dài hơn, cần ít hướng dẫn hơn, đặc biệt về các quy trình và chính sách. Bạn có thể chuẩn bị nguồn lực sẵn sàng nhưng không nhất thiết phải thật cụ thể; việc giải trình trách nhiệm ít thường xuyên hơn, bạn vừa sử dụng óc phán đoán, vừa sử dụng sự đo lường để đánh giá kết quả hoạt động; các hậu quả được xác định dài hạn hơn, đặc biệt nhấn mạnh vào phần thưởng tâm lý tự thân thay vì những phần thưởng bên ngoài.

Khi thỏa thuận cùng thắng được thiết lập, người ta có thể giám sát chính mình theo thỏa thuận đó. Sau đó, các nhà quản lý sẽ trở thành lực lượng hỗ trợ, thiết lập các cấu trúc và hệ thống hỗ trợ theo đó từng cá nhân tự định hướng và tự kiểm soát để hoàn thành thỏa thuận cùng thắng. Nhờ tham gia vào việc hình thành thỏa thuận, nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái trong việc định kỳ giải trình về các trách nhiệm của họ; về cơ bản, họ sẽ tự đánh giá chính mình dựa vào các tiêu chí đã được nêu ra. Khi thỏa thuận cùng thắng được thiết lập suôn sẻ, họ sẽ làm bất cứ điều gì cần thiết để đạt kết quả mong muốn

như đã được hướng dẫn.

Các hệ thống hỗ trợ của tổ chức giúp ích rất nhiều cho việc thực hiện các thỏa thuận cùng thắng. Các hệ thống này có thể bao gồm việc hoạch định chiến lược, cấu trúc công ty, thiết kế công việc, kênh giao tiếp, ngân sách, chế độ lương bổng, thông tin, tuyển dụng, bố trí nhân sự, đào tạo và phát triển. Trong hệ thống hỗ trợ, người ta nhận được thông tin về kết quả hoạt động của họ một cách trực tiếp và họ sử dụng nó cho những điều chỉnh hay sửa sai cần thiết.

Bất cứ hệ thống hỗ trợ nào mang tính chất thắng-thua đều tai hại vì nó phủ định thỏa thuận cùng thắng. Điều này đặc biệt đúng với hệ thống lương bổng. Nếu ban lãnh đạo nói rằng hai bên cùng thắng, nhưng thực tế chỉ thưởng công cho một bên, họ đã tự đánh bại chính hệ thống của mình. Điều này cũng tương tự như bạn nói với một cây hoa rằng: “Hãy mọc lên, mọc lên!” nhưng rồi lại đi tưới nước cho một cây hoa khác.

Tất cả mọi hệ thống trong tổ chức phải hoàn toàn gắn kết và hỗ trợ cho thỏa thuận cùng thắng. Tư duy cùng thắng cần được phản ánh trong việc tuyển dụng, thuê mướn và đào tạo nhân lực, trong việc phát triển chuyên môn, lương bổng, thiết kế công việc, cấu trúc công ty, hoạch định chiến lược và lựa chọn sứ mệnh, mục tiêu cũng như trong các hoạt động mang tính chiến thuật, ngắn hạn.

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CÙNG THẮNG

Trong thỏa thuận cùng thắng, người ta sẽ tự đánh giá chính mình. Bởi vì họ đã biết trước về những kết quả được kỳ vọng và những tiêu chí được sử dụng để đánh giá hiệu quả hoạt động của họ. Nói cách khác, họ đã có điều kiện tốt nhất để đánh giá chính mình.

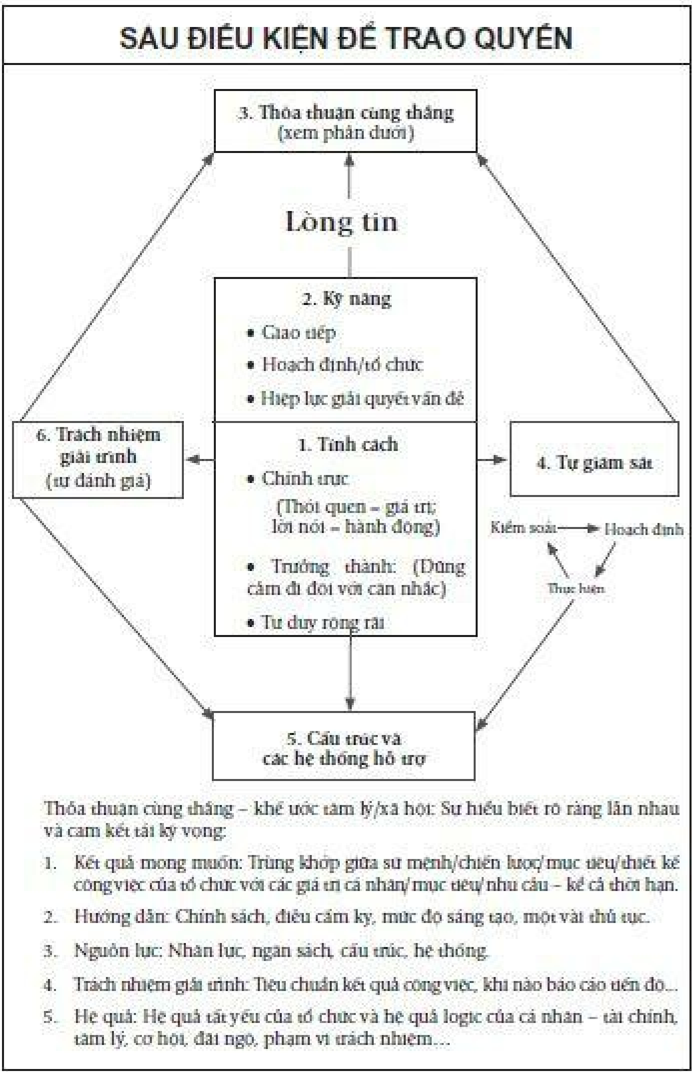
Ý tưởng cổ điển là người quản lý đánh giá hiệu quả của nhân viên, hiệu quả công việc đôi khi sử dụng một loạt tiêu chí chủ quan, bí mật mà anh ta áp đặt lên họ vào cuối công đoạn của một công việc cụ thể. Điều này xúc phạm đến nhân viên, mà không đem lại kết quả chính xác về hiệu quả công việc của họ. Trừ phi các kỳ vọng được xác định rõ ràng và các cam kết được đưa ra ngay từ đầu, người ta có thể thấy trước việc đánh giá hiệu quả công việc là rất khó khăn, lúng túng và đôi khi chẳng khác gì sự xúc phạm.

Thái độ của người quản lý là giúp đỡ chứ không phải xét đoán. Anh ta có thể tự nhận mình như một nguồn lực trong thỏa thuận cùng thắng. Anh ta có thể đóng vai trò là người huấn luyện khi nhân viên đảm đương công việc mới hay trách nhiệm mới, hoặc làm người cố vấn trong việc hoạch định nghề nghiệp và phát triển chuyên môn. Anh ta động viên nhân viên tham gia thiết lập các thỏa thuận cùng thắng, đồng thời cho phép họ tự đánh giá kết quả hoạt động của mình. Khi có niềm tin, việc tự đánh giá của nhân viên sẽ chính xác hơn, hoàn chỉnh hơn, trung thực hơn so với đánh giá của người quản lý, bởi vì họ là người biết rõ nhất tất cả các điều kiện và chi tiết.

Nếu người quản lý nhận thức được xu hướng đang thay đổi hay các điều kiện khác không nằm trong thỏa thuận ban đầu, anh ta sẽ đem bản thỏa thuận ra để xem xét lại, hoạch định lại và thiết lập lại.

HAI ĐIỀU KIỆN KHÁC

Tại tâm điểm của bốn điều kiện trao quyền nói trên là hai điều kiện khác: kỹ năng và tính cách. Tính cách cho biết bản tính con người như thế nào; kỹ năng cho biết người đó có thể làm được gì. Đây là hai điều kiện con người phải có để thiết lập và duy trì bốn điều kiện trên. Do đó, chúng thực sự là các điều kiện then chốt để thiết lập các mối quan hệ tin cậy, các thỏa thuận cùng thắng, các hệ thống hỗ trợ, việc tự giám sát và tự đánh giá của nhân viên.



Trong môi trường văn hóa thiếu tin cậy, bạn rất khó thiết lập thỏa thuận cùng thắng, hoặc khó cho phép sự tự giám sát và tự đánh giá. Ngược lại, ở đó đòi hỏi phải có các hệ thống kiểm soát, cũng như nhu cầu về kiểm soát và đánh giá từ bên ngoài. Trước khi người quản lý có thể thiết lập bốn điều kiện trao quyền như đã nêu, anh ta cần bắt đầu ký quỹ vào tài khoản tình cảm và làm bất cứ điều gì cần thiết để xây dựng lòng tin trong quan hệ nhằm thiết lập thỏa thuận cùng thắng. Và khi đã có thỏa thuận cùng thắng, các điều kiện khác sẽ theo đó mà hình thành một cách hợp lý và tự nhiên.

Những tính cách quan trọng nhất để thiết lập thỏa thuận cùng thắng là sự chính trực (thói quen đồng nhất với các giá trị, lời nói đi đôi với việc làm, hành động thống nhất với suy nghĩ), sự chín chắn (can đảm kết hợp với suy xét), và tư duy rộng rãi (trên đời có đủ mọi thứ cho mọi người). Người nào có những tính cách này sẽ thật sự vui mừng trước sự thành công hay thành tích của người khác.

Ba kỹ năng quan trọng nhất là giao tiếp, hoạch định - tổ chức và hiệp lực giải quyết vấn đề. Ba kỹ năng này giúp cho mỗi cá nhân đều có thể thiết lập bốn điều kiện cần thiết cho tính hiệu quả của tổ chức.

Khi con người giả dối, khi lời nói của họ không đi đôi với việc làm, hoặc khi họ nói xấu sau lưng người khác và xu nịnh trước mặt, một thông điệp ngầm sẽ được truyền đi có khả năng làm mất lòng tin, từ đó dẫn đến các thỏa thuận thắng/thua hay các dàn xếp đòi hỏi sự giám sát, kiểm soát và đánh giá từ bên ngoài.

Sáu điều kiện này cũng phụ thuộc lẫn nhau đến mức nếu một điều kiện mất cân bằng sẽ ảnh hưởng ngay lập tức đến năm điều kiện còn lại. Chẳng hạn, sự chín chắn như được định nghĩa ở đây là "sự cân bằng giữa lòng can đảm và sự suy xét". Nếu một người quản lý rất can đảm nhưng lại thiếu sự suy xét, có thể anh ta sẽ diễn đạt ý tưởng của mình một cách rõ ràng và mạnh mẽ, nhưng ít có khả năng lắng nghe và không có sự thấu hiểu thật sự. Do đó, thỏa thuận ở đây sẽ là thắng/thua. Anh ta sẽ làm theo ý mình, vì cho rằng cách làm của anh ta là tốt nhất cho mọi người có liên quan. Anh ta sẽ không khuyến khích hay cho phép nhân viên bày tỏ cảm xúc. Anh ta sẽ không thể khai thác nội lực của họ, mà đòi hỏi động lực hay sự giám sát từ bên ngoài, cần đến các hệ thống kiểm soát chặt chẽ, các quy trình đánh giá hiệu quả công việc và các hệ thống lương bổng.

Ngược lại, nếu người quản lý thiếu can đảm nhưng lại có thừa sự suy xét, khao khát được nhân viên chấp nhận và yên mến, anh ta sẽ có khuynh hướng thiên về xác lập thỏa thuận tâm lý thua/thắng, trong đó nhân viên làm việc riêng của họ. Thông thường, những thỏa thuận này sẽ dẫn đến nhiều hình thức vô kỷ luật của cá nhân và làm rối loạn tổ chức. Khi đó, người ta bắt đầu đổ lỗi cho người khác về hoạt động yếu kém hay các kết quả tồi tệ. Họ cũng có thể trở nên khắt khe hơn. Hành vi đó củng cố thêm thỏa thuận thua/ thắng mà cuối cùng nó không thể duy trì vì lý do kinh tế, làm tăng cường kiểm soát từ trung tâm và chuyển sang thỏa thuận thắng/thua khi ban lãnh đạo buộc phải đấu tranh để tồn tại và duy trì một trật tự nào đó. Sự vô chính phủ nuôi dưỡng sự độc tài, như Patrick Henry[19] nói: "Nếu chúng ta không biết tự cai quản một cách khôn ngoan, chúng ta sẽ bị các nhà độc tài cai quản".

DỰA VÀO CÁC KẾT QUẢ

Để minh họa sức mạnh của thỏa thuận cùng thắng đối với hiệu quả của tổ chức, tôi xin nêu một ví dụ. Tôi từng tư vấn cho dự án cải tổ tại một ngân hàng lớn. Ngân hàng này đã dành ra một khoản ngân sách 750.000 đô-la cho chương trình đào tạo sáu tháng dành cho các nhà điều hành trẻ.

Ý tưởng ở đây là tuyển chọn các sinh viên mới tốt nghiệp để bố trí vào các vị trí luân phiên. Cứ sau mỗi hai tuần làm việc, họ sẽ chuyển sang bộ phận khác. Sau khi hoàn thành chương trình, họ sẽ được phân công về một văn phòng chi nhánh với vị trí đại loại là một nhân viên điều hành cấp thấp.

Các lãnh đạo cấp cao muốn toàn bộ chương trình này được phân tích cẩn thận và nâng cao chất lượng.

Điều đầu tiên chúng tôi làm là yêu cầu họ nêu rõ mục tiêu. Chúng tôi băn khoăn không biết họ có hiểu

những kỳ vọng của mình ngay từ đầu hay không. Không hề! Chúng tôi phát hiện các kỳ vọng rất chung chung, mơ hồ và có sự bất đồng về tiêu chí lựa chọn các mục tiêu và các ưu tiên.

Chúng tôi tiếp tục yêu cầu họ nêu ra các năng lực học viên cần có khi kết thúc chương trình huấn luyện, trước khi được phân công vào các vị trí điều hành. Họ đề ra khoảng bốn mươi mục.

Bước kế tiếp là triển khai các mục tiêu này cho các thực tập viên - những người rất hào hứng về công việc và về cơ hội được đứng vào vị trí điều hành sớm như vậy; họ mong muốn thực sự gắn bó với những mục tiêu này, chú tâm vào chúng và làm mọi điều cần thiết để hoàn thành chúng.

Họ hiểu được các mục tiêu; họ hiểu được các tiêu chí đánh giá. Họ có một danh mục đầy đủ các nguồn lực có thể sử dụng để hoàn thành các mục tiêu đó, bao gồm cả việc đọc các tài liệu và đến thăm cán bộ quản lý của các bộ phận và tham quan các cơ sở đào tạo bên ngoài. Họ hiểu rằng họ có thể được phân công vào vị trí điều hành cấp thấp, nếu chứng tỏ được năng lực trong bốn mươi lĩnh vực đó.

Điều này trở thành động lực mạnh mẽ đến mức chỉ trong vòng ba tuần rưỡi, họ đã hoàn thành các mục tiêu.

Kết quả này gây ngạc nhiên cho hầu hết các nhà điều hành cấp cao. Có người còn không tin chuyện đó. Họ cẩn thận rà soát lại các mục tiêu và các tiêu chí, đồng thời kiểm tra lại các kết quả để đảm bảo rằng các tiêu chí đã được đáp ứng. Nhiều người nói rằng ba tuần rưỡi là không đủ để các thực tập sinh này làm quen và trải nghiệm thực tế để có thể phán đoán chín chắn.

Chúng tôi chỉ nói: “Được thôi. Hãy viết ra các mục tiêu khó hơn, kể cả các vấn đề và thách thức đòi hỏi phải có đầu óc phán đoán và sự từng trải”. Thêm sáu mục tiêu khác được đề ra và hầu hết mọi người đều đồng ý rằng nếu các thực tập sinh có thể hoàn thành sáu mục tiêu này cùng với bốn mươi mục tiêu kia, thì họ đã được chuẩn bị tốt hơn hầu hết những thực tập sinh trải qua chương trình huấn luyện sáu tháng.

Kế tiếp, chúng tôi chia sẻ về sáu mục tiêu bổ sung đó với các thực tập sinh. Lúc này, họ đã được phép tự giám sát công việc của mình. Chúng tôi chứng kiến nguồn năng lượng và tài năng con người khi được giải phóng đã lớn mạnh như thế nào. Hầu hết các thực tập sinh đều hoàn tất sáu mục tiêu này trong vòng một tuần lễ.

Nói cách khác, chúng tôi nhận ra rằng chương trình sáu tháng có thể rút gọn còn năm tuần với kết quả thậm chí còn tốt hơn nhờ thiết lập thỏa thuận cùng thắng với những nhà điều hành trẻ tuổi.

Điều này đã có những tác động sâu xa đến nhiều lĩnh vực quản lý, chứ không riêng vấn đề huấn luyện đào tạo. Một số nhà quản lý thức thời trong ngân hàng này bắt đầu nhận ra điều đó. Một số nhà quản lý khác lại cảm thấy bị đe dọa bởi toàn bộ tiến trình này vì cho rằng người ta phải “sống lâu mới lên lão làng”. Nhưng không ai có thể phủ nhận kết quả này.

Thỏa thuận cùng thắng chính là cách đạt các kết quả mong muốn một cách hiệu quả nhất.

LÁ THƯ CỦA NHÀ QUẢN LÝ

Nhà tư vấn quản trị Peter Drucker cách đây nhiều năm đã đưa ra khái niệm về "lá thư của nhà quản lý", trong đó nói rằng nhân viên cấp dưới phải viết ra bản tóm tắt về các kết quả mong muốn, các chỉ dẫn, nguồn lực, trách nhiệm được giao và các hệ quả rồi gửi cho cấp quản lý của mình.

Đã nhiều năm tôi thực hiện khái niệm này trong nhiều hoàn cảnh khác nhau: trong hoạt động tư vấn và đào tạo của mình, trong việc thành lập và quản lý doanh nghiệp của riêng tôi, trong khi làm việc với những sinh viên đang học hoặc đã tốt nghiệp tại trường Brigham Young University, và trong cuộc sống gia đình của tôi. Tôi hoàn toàn bị thuyết phục rằng nếu chúng ta thật sự muốn đạt năng suất cao và nâng cao năng lực sản xuất, chúng ta phải làm việc theo sáu điều kiện trên.

Tôi cũng biết là điều này không dễ dàng, bởi nó đòi hỏi thời gian và sự kiên nhẫn - chúng ta không thể cứ liên tục nhổ những cây hoa lên để xem rễ đang mọc như thế nào. Thỏa thuận cùng thắng không thể đạt được trong một sớm một chiều, mà cần sự suy nghĩ sáng suốt và sự bàn bạc trao đổi chân thực ngay từ đầu, sự chín chắn để tham gia vào các mối quan hệ tương tác, cần tính kỷ luật và sự nhất quán để theo đuổi và bổ sung nguồn lực. Chỉ một chút dao động về một mặt nào đó trong số các điều kiện này là đã đủ gây ảnh hưởng tiêu cực đến các điều kiện khác và thay đổi các kết quả kỳ vọng.

Chúng ta có thể bắt đầu bằng những việc nhỏ và đạt được những thành công nhỏ, cho đến khi niềm tin của chúng ta đối với khái niệm tổng thể gia tăng và trở nên vững chắc. Sau đó, chúng ta mới áp dụng "công thức" đó vào những lĩnh vực có trách nhiệm rộng lớn hơn. Nếu nhân viên của bạn không quan tâm đến việc viết lá thư về các yếu tố của một thỏa thuận cùng thắng, có lẽ bạn nên viết lá thư đó và hỏi họ xem lá thư đó đã trình bày chính xác thỏa thuận này chưa. Nếu viết thư chỉ để răn đe thì bạn đừng viết. Bạn cần đảm bảo rằng đôi bên có sự hiểu biết lẫn nhau một cách rõ ràng và sâu sắc. Bạn cũng cần chắc chắn rằng thỏa thuận phải có tính linh hoạt và có thể thay đổi tùy theo hoàn cảnh, hay nhận thức được những thay đổi đòi hỏi sự điều chỉnh.

Thái độ là quan trọng. Thái độ cơ bản của nhà quản lý nên là: "Chúng ta đang đi tới đâu?", "Các bạn muốn đi tới đâu?" hay "Các mục tiêu của bạn là gì và tôi có thể giúp bạn như thế nào?". Và đến giai đoạn cuối, câu hỏi sẽ là: "Công việc diễn ra như thế nào, và tôi có thể làm gì giúp bạn?".

Tôi đã được một nhà quản lý giới thiệu về lối tư duy này. Sự chân thành và niềm tin của anh ta vào tiềm năng của tôi đã tạo sức mạnh cho tôi, củng cố quyết tâm cùng nỗ lực lớn lao bên trong của tôi để thực hiện những điều cần thiết nhằm đạt được kết quả mong muốn, kể cả việc dựa vào anh ta như một nguồn lực có giá trị.

Tôi cũng tin rằng bất cứ sự đánh giá nào của chúng ta về người khác cũng đều mang tính chủ quan; nghĩa là chúng ta sẽ tạo ra chứng cứ để hỗ trợ cho quan điểm của mình. Nếu chúng ta có một cách nhìn rộng rãi hơn về bản tính và tiềm năng con người, dần dần chúng ta sẽ tìm ra chứng cứ để hỗ trợ cho quan điểm của chúng ta cho đến khi chúng ta cảm thấy được khẳng định và củng cố từ bên trong.

CHƯƠNG 19: QUẢN LÝ CÁC KỲ VỌNG

Mỗi người chúng ta đi vào công việc, các mối quan hệ và các tình huống với những kỳ vọng nào đó không được nói ra. Và một trong những nguyên nhân chính của "các vấn đề con người" trong gia đình và tổ chức là các kỳ vọng không rõ ràng, mơ hồ và không được thỏa mãn. Những xung đột kỳ vọng về các vai trò và mục tiêu gây đau đớn và rắc rối cho nhiều người, tạo thêm căng thẳng cho các mối quan hệ.

NHỮNG XUNG ĐỘT KỲ VỌNG

Dưới đây là những ví dụ về các xung đột kỳ vọng thường thấy:

• ***Sáp nhập công ty.*** Hãy nhìn xem điều gì đã xảy ra với Roger Smith tại công ty General Motors và Ross Perot tại Electronic Data Systems. Khi hai môi trường văn hóa này sáp nhập, hai nhà điều hành mâu thuẫn với nhau trong nỗ lực xử lý các vấn đề khó khăn và hòa hợp hai ý chí xã hội khác biệt. Một mặt, chúng ta thấy Ross Perot bênh vực quyền lợi của công nhân bằng cách giảm bớt các tầng lớp quản lý trung gian và các đặc quyền của nhóm điều hành đặc biệt. Ross dường như không nhận ra một số đặc điểm văn hóa của GM đã trải qua nhiều thế hệ và không thể xóa bỏ trong một sớm một chiều. Các nhà tư vấn không thể hậu thuẫn những thay đổi như thế. Nó đòi hỏi sự giảng giải, thương thuyết và trao đổi nhiều hơn. Nhưng hầu hết những người tham gia vào các vụ sáp nhập hay mua lại đều không thực hiện giao tiếp hai chiều mang nhiều ý nghĩa này. Họ chỉ dùng biện pháp hoặc cứng rắn hoặc có phần nhượng bộ bằng giải pháp thắng/thua.

• ***Quan hệ hôn nhân.*** Ngày nay, nhiều vấn đề và kỳ vọng trong hôn nhân từng bị che giấu đã được phơi bày ra. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều tranh luận về vai trò của nam giới và nữ giới. Chẳng hạn, nếu một chàng trai trẻ từ một gia đình truyền thống tiến đến hôn nhân với kỳ vọng không nói ra rằng "Tôi là người đi kiếm cơm, còn cô chăm sóc lũ trẻ", anh ta sẽ sớm phải thức tỉnh lại. Rõ ràng là các cặp vợ chồng đang phải vật lộn với các kỳ vọng xung đột về vai trò của nhau. Nhiều phụ nữ cảm thấy cuộc sống của họ không trọn vẹn nếu không có một công việc chuyên môn bên ngoài gia đình - một hiện tượng được thúc đẩy bởi một xã hội không đề cao, không thừa nhận và không ủng hộ những phụ nữ chỉ làm công việc nội trợ.

• ***Giáo dục.*** Mỗi nhóm lợi ích đặc biệt nhìn nhận giáo dục qua lăng kính riêng của họ. Họ nhận ra các vấn đề khác nhau và có các giải pháp khác nhau. Một vấn đề dễ gây bùng nổ là xu hướng cung cấp dịch vụ giáo dục tính cách trong các trường học - một nhu cầu đang ngày càng bức thiết khi có quá nhiều gia đình tan vỡ.

• ***Quan hệ cha mẹ - con cái.*** Các bậc cha mẹ thường trải nghiệm những xung đột kỳ vọng trong quan hệ của họ với con cái, đặc biệt khi những đứa trẻ này bước vào lứa tuổi vị thành niên. Cha mẹ và con cái có những suy nghĩ khác nhau về vai trò của họ và những suy nghĩ này thay đổi khi họ trải qua các

giai đoạn khác nhau của sự trưởng thành và phát triển.

• ***Mối quan hệ với chính quyền.*** Vai trò của chính quyền là làm điều tốt hay ngăn người ta làm điều xấu? Nếu tôi đang làm việc với một người tin rằng vai trò của chính phủ là làm điều tốt, chúng tôi có thể có những kỳ vọng hoàn toàn khác biệt có thể dẫn đến mâu thuẫn, thất vọng và hoài nghi.

• ***Tuyển dụng và thăng tiến.*** Điều một người mới đi làm kỳ vọng về công việc và công ty thường khác xa với điều mà ông chủ của anh ta kỳ vọng. Trong thời kỳ "trăng mật", các kỳ vọng này thường đơn giản và có thể thương lượng được. Đó là một khoảng thời gian thích hợp để làm rõ các kỳ vọng khi người ta vẫn còn cởi mở và sẵn sàng nói rõ mọi chuyện với nhau.

Nếu hệ thống không công bằng, điều đó sẽ thể hiện ra khi người ta được tuyển dụng hay thăng chức. Chẳng hạn, nếu những nhân viên mới tuyển được trả lương cao hơn, những người cũ đang làm việc sẽ nói: "Làm sao các ông có thể trả lương họ cao như vậy, trong khi chúng tôi đã làm việc ở đây lâu năm mà lại hưởng lương thấp hơn?". Khi các nhà quản lý phá vỡ các kỳ vọng đó, họ sẽ phải sống chung với các hệ quả: niềm tin đi xuống và người ta bắt đầu kiếm thêm việc làm ngoài giờ, theo đuổi những ý đồ riêng, bởi họ không yên tâm về những điều đang diễn ra, hoặc trở nên hoài nghi và bắt đầu nhìn sự việc bằng con mắt tiêu cực.

• ***Các dự án phối hợp giữa các bộ phận hay các dự án mạo hiểm.*** Bất cứ khi nào bạn gặp tình huống phối hợp giữa các bộ phận khác nhau hay giữa những người thuộc các chuỗi nguyên tắc khác nhau, bạn có thể thấy trước sẽ có xung đột kỳ vọng. Thật vậy, ngay từ lúc khởi đầu của bất cứ dự án phối hợp giữa các bộ phận hay dự án mạo hiểm nào, bạn cũng sẽ tìm thấy nhiều ví dụ về những kỳ vọng bị phá vỡ.

• ***Quan hệ khách hàng.*** Các nhà quản lý có kinh nghiệm của các công ty sản xuất hay dịch vụ hiểu được sự rắc rối khi khách hàng kỳ vọng nhiều hơn mức công ty có thể đáp ứng. Do đó, họ theo dõi và quản lý các kỳ vọng của khách hàng thông qua sự thấu hiểu và các hệ thống thông tin khách hàng. Họ cố gắng nhận diện suy nghĩ và kỳ vọng của khách hàng: "Họ đang nghĩ gì?", "Họ đang mong muốn chúng ta làm gì?", "Họ chờ đợi dịch vụ gì sau bán hàng?", "Họ kỳ vọng mối quan hệ xã hội loại nào?". Nếu những kỳ vọng này không được làm rõ, khách hàng sẽ thất vọng và vỡ mộng - và sau đó bạn sẽ mất họ vĩnh viễn.

• ***Mâu thuẫn của những người có liên quan.*** Có nhiều thực thể góp phần vào sự thành công của một tổ chức: nhân viên, nhà cung cấp, khách hàng, cổ đông, cộng đồng... Mỗi nhóm lại có thứ tự ưu tiên riêng của họ và các mâu thuẫn trong thứ tự ưu tiên này thường gây nên các cuộc tranh cãi gây tê liệt và làm mất định hướng của cá nhân và tổ chức.

VẤN ĐỀ: NHỮNG KỲ VỌNG KHÔNG ĐƯỢC NÓI RA

Kỳ vọng là niềm hy vọng của con người, là hiện thân những ước muốn của họ - điều mà mỗi đàn ông hay phụ nữ đều muốn có từ một tình huống, như từ quan hệ hôn nhân, gia đình hay kinh doanh. Mỗi người chúng ta khi đi vào một tình huống nào đó đều mang theo kỳ vọng nhất định, nhưng lại không nói

ra. Thực trạng này bắt nguồn từ những trải nghiệm trước đó và từ các vai trò hay mối quan hệ của chúng ta. Một số kỳ vọng có thể rất lãng mạn, thiếu thực tế, vốn được nhặt ra từ các phương tiện truyền thông hay từ sự hoang tưởng nào đó.

Có sự khác biệt lớn giữa kỳ vọng và thực tiễn. Kỳ vọng là bản đồ của trí tưởng tượng, một bản đồ của cái "nên là" hơn là một bản đồ của cái "đang là", nhưng nhiều người vẫn nghĩ rằng tấm bản đồ của họ là chính xác, rằng "đây là tấm bản đồ đúng, còn bản đồ của anh là sai!".

Những kỳ vọng không được nói ra - các mong ước, ý nguyện và ham muốn - là hành trang chúng ta mang theo khi bước vào các mối quan hệ, vào công ty hay các giao dịch kinh doanh trong vai trò khách hàng. Ví dụ, khi chúng ta đi mua sắm, chúng ta âm thầm kỳ vọng được phục vụ lịch sự và chu đáo. Nếu một cửa hàng nào đó phá vỡ những kỳ vọng này, chúng ta sẽ sớm chuyển sang cửa hàng khác có định hướng khách hàng tốt hơn, đáp ứng tốt hơn các mong muốn và nhu cầu tâm lý của chúng ta.

Các nhà quản lý khôn ngoan làm việc công khai, họ nói rõ "những điều chúng tôi làm và những điều chúng tôi không làm" để khách hàng có thể đáp lại "Được, chúng tôi hiểu và hài lòng về điều đó!", hay "Chúng tôi cảm thấy hài lòng về lĩnh vực này, nhưng chúng tôi muốn góp ý một cách phục vụ mới để đáp ứng nhu cầu của chúng tôi trong lĩnh vực khác". Những nhà quản lý này nói rõ sứ mệnh của họ là gì, các nguồn lực của họ thế nào, họ chọn việc nào làm việc nào không phù hợp với những nguồn lực của họ.

GIẢI PHÁP: THỎA THUẬN VỀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Thỏa thuận về hiệu quả công việc là giải pháp cho vấn đề xung đột kỳ vọng. Đây là công cụ cho việc quản lý các kỳ vọng nhờ làm bộc lộ tất cả các kỳ vọng. Thỏa thuận về hiệu quả công việc là kết quả sự hiểu biết rõ ràng giữa hai bên và cam kết về các kỳ vọng xung quanh các vai trò và mục tiêu. Nếu đạt được thỏa thuận về hiệu quả công việc giữa các cá nhân và nhóm người, các nhà quản lý sẽ giải quyết được nhiều vấn đề của mình.

Hiệu quả công việc là hiện thân kỳ vọng của tất cả các bên liên quan. Nếu các bên tin tưởng lẫn nhau, sẵn sàng lắng nghe và phát biểu một cách chân thành, đồng tâm hiệp lực và học hỏi từ những cách thể hiện của nhau, họ sẽ đạt được thỏa thuận hiệu quả công việc cùng thắng. Họ có thể tạo ra tình huống mà mọi người đều hiểu rõ các kỳ vọng của nhau.

Thỏa thuận hiệu quả công việc gồm ba phần: hai điều kiện tiên quyết (niềm tin và sự trao đổi); năm yếu tố nội dung; và, tăng cường các hệ thống và cấu trúc của tổ chức.

• ***Niềm tin.*** Khi bước vào mối quan hệ, người ta mang theo nhiều kỳ vọng không nói ra và cả những ý đồ riêng. Thông thường, ý đồ thật và các suy nghĩ được giấu kín bởi vì họ chưa đủ niềm tin để chia sẻ. Do đó, niềm tin là điều kiện tiên quyết của một thỏa thuận tốt về hiệu quả công việc, còn nền tảng của niềm tin là một tính cách đáng tin cậy - người khác nghĩ rằng bạn là người biết tôn trọng các cam kết của mình.

Nếu niềm tin bị xói mòn và sự tôn trọng không còn, bạn sẽ rất khó hình thành các thỏa thuận hiệu quả công việc. Tuy nhiên, các công ty hay bộ phận trong công ty cũng có thể lập ra các thỏa thuận hiệu quả công việc chấp nhận được bằng cách bắt đầu từ việc nhỏ, sau đó để cho quá trình hình thành, đồng thời thực hiện các thỏa thuận diễn ra từng bước hay xây dựng lại lòng tin. Trong mọi hoàn cảnh, hãy cố gắng xây dựng thỏa thuận tốt nhất về hiệu quả công việc - ngay cả khi đó là một sự nhượng bộ - và sau đó tiến tới một thỏa thuận hiệp lực cùng thắng vào lần kế tiếp.

Thỏa thuận về hiệu quả công việc nên công khai và có thể thương lượng - bởi bất cứ bên nào vào bất cứ lúc nào. Nếu tình huống thay đổi, một trong hai bên có thể khởi động quá trình trao đổi lại và điều chỉnh bản thỏa thuận. Mặc dù một số nguyên tắc là bất khả xâm phạm với những phần không thể thương lượng, nhưng phần lớn thỏa thuận phải để ngỏ cho khả năng thảo luận.

• ***Giao tiếp.*** Điều kiện tiên quyết thứ hai là sự giao tiếp, một quá trình kiểm tra thực tiễn: "Ồ, tôi đã không nhận ra bạn nghĩ theo cách đó. Ý bạn muốn tôi có bước đi đầu tiên? Tôi hiểu. Bây giờ, để tôi nói cho bạn biết tôi nghĩ gì".

Đó là sự giao tiếp ngang hàng, một sự chia sẻ thực sự giữa những người có các đóng góp có giá trị - giữa những người bình đẳng với nhau, không phải giữa cấp trên và cấp dưới: "Tôi đã hy vọng có thêm sáng kiến. Tôi đã trông chờ bạn! Giờ thì tôi hiểu điều bạn mong muốn, lần tới tôi sẽ nghiên cứu việc đó cẩn thận và đưa ra đề nghị".

Đó là mẩu đối thoại của những người đang cố gắng làm rõ các kỳ vọng trong một mối quan hệ hiệu quả. Sự giao tiếp như thế sẽ dễ dàng hơn khi được môi trường văn hóa hỗ trợ. Thật không may, trong nhiều công ty việc phát biểu chính thức về các kỳ vọng gần như được xem là không thích hợp, dù nó là một phần quan trọng của câu chuyện ngoài lề nơi công sở: "Ưu tiên của bạn là gì? Bạn thật sự quan tâm điều gì?".

Tôi đánh giá cao quy trình giao tiếp do Roger Fisher và William Ury nêu ra trong cuốn sách chung của họ có tựa đề *Getting to Yes (Để được đồng ý)*. Đó là một quy trình rất tinh tế làm bộc lộ các kỳ vọng và đạt đến một thỏa thuận hữu ích cho cả hai bên. Hãy xem xét lại lần nữa bốn nguyên tắc cơ bản:

- Tách con người ra khỏi vấn đề

- Tập trung vào các lợi ích, không phải chức vụ

- Đưa ra các lựa chọn có lợi cho cả hai bên

- Kiên trì sử dụng các tiêu chí khách quan

Quá trình thương lượng cùng thắng này đòi hỏi kỹ năng thấu hiểu, trước hết là cố gắng hiểu người khác. Ai cũng có nhiều bức xúc muốn thổ lộ và điều họ mong muốn trước hết là được thấu hiểu.

"Trước tiên cần tìm hiểu mối quan tâm của người khác" nghĩa là xác định những mối quan tâm của anh

ta, điều gì tốt cho anh ta, cho sự trưởng thành và hạnh phúc của anh ta. Bạn đừng chủ quan nghĩ rằng bạn biết rõ những điều đó. Hãy tìm hiểu bằng cách lắng nghe và đưa điều đó vào trong bản thỏa thuận.

Làm rõ các kỳ vọng về vai trò và mục tiêu là điều thiết yếu của việc xây dựng nhóm làm việc hiệu quả. Ý tưởng ở đây là tập hợp những nhóm người khác nhau lại - chẳng hạn, nhân viên bán hàng với nhân viên sản xuất hay cung ứng - và chia sẻ các kỳ vọng về vai trò và mục tiêu trong bầu không khí không bị cảm xúc chi phối.

Một khi người ta trải qua sự tương tác này và bộc lộ công khai các kỳ vọng giấu kín, kết quả đạt được thật đáng ngạc nhiên. Tác dụng trị liệu cũng đáng ngạc nhiên. Mọi người thấy nhẹ nhõm. “Trời ạ! Thật tốt khi cuối cùng chúng ta đưa được chuyện này lên bàn để thảo luận”. Bằng cách đưa tất cả các ý đồ và ưu tiên của mọi người lên bàn, chúng ta sẽ biết được chỗ đứng của tất cả mọi người. Từ đó chúng ta có thể bước vào quá trình thương lượng.

CÁC NGUYÊN TẮC VỀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CÙNG THẮNG

Để hình thành thỏa thuận cùng thắng về hiệu quả công việc, chúng ta cần tuân thủ những nguyên tắc sau:

• *Làm rõ kết quả mong muốn, nhưng đừng giám sát các phương pháp và phương tiện*, nếu không, bạn sẽ bị cuốn vào mớ chi tiết vụn vặt về quản lý và phạm vi kiểm soát của bạn sẽ bị thu hẹp nghiêm trọng.

• *Chú trọng hướng dẫn, hạn chế thủ tục* để khi hoàn cảnh thay đổi, người ta có thể làm việc linh hoạt và thực hiện sáng kiến của họ.

• *Nêu ra tất cả các nguồn lực sẵn có* trong phạm vi của tổ chức, cũng như tại các mạng lưới bên ngoài.

• *Động viên mọi người xây dựng các tiêu chuẩn* hay tiêu chí về hiệu quả công việc - từ mức “có thể chấp nhận” đến mức “xuất sắc”.

• *Giữ vững niềm tin và sử dụng óc suy đoán* hơn là những thứ gọi là “biện pháp đo lường khách quan” hay “định lượng” để đánh giá kết quả.

• *Giúp mọi người hiểu rõ về các hệ quả tích cực và tiêu cực có thể xảy ra* tùy thuộc vào thành công hay thất bại trong việc đạt được kết quả mong muốn.

• *Đảm bảo rằng thỏa thuận về hiệu quả công việc được củng cố bởi cấu trúc và các hệ thống của tổ chức* để đứng vững trước thử thách của thời đại.

QUẢN LÝ - TỪ KIỂM SOÁT SANG TỰ QUẢN

Thỏa thuận cùng thắng về hiệu quả công việc có ý nghĩa lớn hơn một bản mô tả công việc. Hầu hết các

công ty đều có bản mô tả công việc thể hiện những điều được kỳ vọng ở con người giữ vị trí đó. Hầu hết các bản mô tả công việc đều rõ ràng và công khai. Nhưng thỏa thuận hiệu quả công việc còn đi xa hơn, bởi nó làm cho các kỳ vọng không nói ra trở thành một phần của một bản hợp đồng cùng thắng, được thiết lập thông qua một quá trình bàn bạc trao đổi đồng tâm hiệp lực.

Hầu hết các bản mô tả công việc đề cập rất ít về điều tạo ra “phần thắng” cho nhân viên. Phần thắng duy nhất cho họ là họ có được công việc và kiếm được tiền. Bản mô tả công việc không đề cập đến các nhu cầu khác. Các nhu cầu tâm lý, tinh thần và xã hội không hề được nêu ra. Hơn nữa, bản mô tả công việc thường tập trung vào các phương pháp và dựa vào sự kiểm soát từ bên ngoài. Thỏa thuận về hiệu quả công việc chuyển chúng ta từ chỗ chịu sự kiểm soát bên ngoài sang tự kiểm soát từ bên trong, từ tình huống người này bị người khác hay một quy trình nào đó kiểm soát sang tình huống trong đó người ta có thể nói: “Tôi hiểu, tôi cam kết thực hiện thỏa thuận, vì đó cũng là phần thắng cho tôi”.

Thỏa thuận về hiệu quả công việc chuyển đổi toàn bộ cách tiếp cận từ quản lý bằng kiểm soát sang tự quản lý. Lý do hầu hết các công ty không sử dụng phương pháp tự quản là do họ không dựa vào các thỏa thuận cùng thắng về hiệu quả công việc để quản lý con người.

Nếu quản lý các kỳ vọng dựa trên thỏa thuận về hiệu quả công việc chưa được áp dụng trong công ty, cá nhân các nhà quản lý vẫn có thể tự mình khởi xướng và thực hiện. Nhưng cần lưu ý rằng họ đang đối mặt với ý chí xã hội và không nên ngây ngô nghĩ rằng họ chỉ cần đưa thỏa thuận về hiệu quả công việc có tính chất tâm lý là đủ, bởi vì thỏa thuận đó lồng ghép với tất cả các khế ước xã hội, văn hóa không nói ra của tổ chức. Điều chúng ta gọi là “các giá trị được chia sẻ” chỉ là việc làm cho các quy ước giấu kín bộc lộ ra.

Do đó, quản lý các kỳ vọng bằng thỏa thuận về hiệu quả công việc là một trong những điều “cần làm ngay bên trong tổ chức của bạn”.

CHƯƠNG 20: KIỂM SOÁT TỔ CHỨC VÀ TỰ GIÁM SÁT

Bob, phó chủ tịch một hãng sản xuất lớn, rất vui mừng về quyết định cắt giảm đáng kể cấp quản lý trung gian, nhờ đó mở rộng phạm vi kiểm soát và trao nhiều thẩm quyền hơn vào tay những người quản lý cấp dưới. Ông đặc biệt hài lòng về tiềm năng tiết kiệm chi phí, thời gian và đi kèm theo đó là "việc trao quyền" cho nguồn nhân lực trong công ty.

Là một trong những người quản lý cấp dưới, Fred cũng vui mừng về quyết định này. Anh sẽ không còn phải xử lý những thủ tục giấy tờ rườm rà, các quy trình dài dòng và phần lớn các cuộc họp không cần thiết. Anh chấp nhận quyết định và vui vẻ thực hiện.

Chiều hướng có vẻ tốt; mọi người dự kiến sẽ nhìn thấy sự thay đổi lành mạnh và kết quả tăng trưởng mới trong công ty.

Một tuần sau quyết định đó, Fred có cơ hội xử lý một vấn đề lớn trong vai trò mới của mình. Một khách hàng gọi điện thông báo có trục trặc bảo hiểm về hàng tồn kho gây căng thẳng đáng kể cho việc tiếp nhận chuyến hàng lớn vừa được công ty của Fred gửi đến. Sau khi xem xét cẩn thận, Fred đưa ra một quyết định mà anh cho là tốt nhất.

- Ông là một đối tác tốt và chúng tôi coi trọng việc làm ăn với công ty ông. Hãy chuyển lại lô hàng và chúng ta sẽ trở lại vấn đề này sau khi các mối quan ngại về bảo hiểm của anh được giải quyết. - Fred cảm thấy anh đã hành động phù hợp với ưu tiên của công ty là làm hài lòng khách hàng. Và anh yên tâm với quyết định của mình.

Chuyện đến tai Bob. Ông đùng đùng nổi giận.

- Làm sao anh có thể bảo họ gửi trả lại toàn bộ lô hàng? - Bob lớn tiếng. - Chúng ta vừa hoàn tất một đợt thành phẩm lớn nên không còn chỗ trống - *không một chỗ nào* - để chứa hàng! Tiền lãi của chúng ta không đủ để bù vào chi phí vận chuyển trả lại lô hàng lớn như thế.

- Thế còn chính sách của công ty về việc làm hài lòng khách hàng thì sao? - Fred vặn lại. - Chúng ta có thật sự giữ lời hay không?

- Hẳn rồi, chúng ta muốn khách hàng hài lòng. Nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta phải gánh lấy mọi sai lầm lớn nhỏ của họ! Lẽ ra anh phải xử lý chuyện này theo cách khác!

Fred bước ra khỏi văn phòng, mặt đỏ bừng tức giận và tự hứa sẽ không bao giờ liều lĩnh nữa. Còn Bob ngồi sau bàn làm việc, hai tay ôm lấy đầu, băn khoăn không hiểu vì sao cấp dưới của mình lại kém năng lực như vậy, và thề từ nay sẽ không để Fred tự quyết điều gì nữa.

Như vậy, rõ ràng là có sự xung đột giữa yêu cầu tự quản hiệu quả với yêu cầu kiểm soát của công ty.

XUNG ĐỘT KINH NIÊN

Kịch bản này diễn ra hàng ngày ở nhiều cấp độ khác nhau trong các tổ chức, kể cả doanh nghiệp, tổ chức chính trị, dịch vụ và thậm chí trong gia đình. Nó phản ánh điều mà nhiều người xem là sự xung đột giữa yêu cầu về tính thống nhất trong hoạt động và các lợi ích của việc thực hành quyền tự giám sát lớn hơn.

Sự kiểm soát tổ chức ______ XUNG ĐỘT ______ Tự giám sát

Vì kịch bản này lặp đi lặp lại nên nó trở thành cuộc "xung đột kinh niên", cản trở cả hai bên trong việc xây dựng các giá trị, tạo ra một vòng xoáy đi xuống của niềm tin dẫn đến sự nghi ngờ, dẫn đến cách quản lý "rình rập", thắt chặt kiểm soát và tạo sự căng thẳng thường xuyên.

Yêu cầu về kiểm soát - nhằm đạt được tính thống nhất, sự định hướng và tính liên tục của toàn bộ tổ chức - là điều hiển nhiên. Nhưng điều hiển nhiên không kém là yêu cầu - đối với cá nhân và tính hiệu quả của tổ chức - đòi hỏi sự tự quản và tự do cá nhân nhiều hơn, các quyết định đưa ra phải càng sát với thực tế càng tốt. Vấn đề cốt lõi không phải là sự xung đột, mà là nhận thức cho rằng có sự xung đột về mô thức hay khuôn mẫu của lối tư duy lưỡng phân dẫn tới các giả định "hoặc cái này/hoặc cái kia".

Tính hiệu quả không phải chỉ có được nhờ kiểm soát tổ chức hoặc nhờ sự tự giám sát. Cả hai cách tiếp cận đều cần thiết; cả hai yếu tố đều quan trọng đối với một tổ chức có hiệu quả. Thay vì dùng logic "hoặc", bạn nên dùng logic "và" - sự kiểm soát của tổ chức và sự tự giám sát.

Một tổ chức "trao quyền" là tổ chức trong đó các cá nhân có kiến thức, kỹ năng, ý muốn và cơ hội để thành công về mặt cá nhân, đồng thời kéo theo sự thành công tập thể. Làm thế nào để chuyển đổi các yếu tố của sự xung đột kinh niên này thành các điều kiện nuôi dưỡng sự trao quyền, chúng ta cần xem xét mô thức cơ bản về các tổ chức.

MÔ THỨC KỸ THUẬT VÀ MÔ THỨC NÔNG NGHIỆP

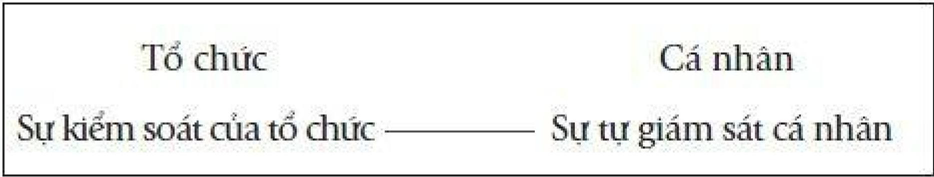
Nhiều người nhìn nhận các tổ chức bằng một mô thức hay nếp nghĩ máy móc. Họ xem tổ chức như một chiếc máy- hỏng đâu sửa đó. Nhưng các tổ chức không phải là máy móc; chúng có tính chất hữu cơ. Nhìn các tổ chức thông qua mô thức nông nghiệp là xem chúng như những vật thể sống và phát triển, được hợp thành từ những con người đang sống và phát triển. Các vật thể sống không thể được "sửa chữa" ngay lập tức bằng cách thay bộ phận hỏng hóc, mà cần được nuôi dưỡng qua thời gian để tạo ra các kết quả mong muốn.

Các kết quả mong muốn trong tổ chức được tạo ra không phải bởi người thợ cơ khí, mà bởi người làm vườn. Người làm vườn biết rằng sự sống nằm bên trong hạt giống. Mặc dù không thể tự làm cho hạt

giống lớn lên, nhưng người làm vườn có thể lựa chọn hạt giống tốt nhất, rồi sử dụng logic "và" để tạo ra các điều kiện - nhiệt độ đất phù hợp, đủ nắng, nước, phân bón, làm cỏ, gieo trồng và thời gian - để tối ưu hóa sự tăng trưởng.

Các "nhà nông học" của tổ chức làm việc theo sáu điều kiện quan trọng (đã giới thiệu trong Chương 18) để nuôi dưỡng sự trao quyền trong các tổ chức.

Trong đó có một điều kiện trực tiếp giải quyết xung đột kinh niên giữa sự kiểm soát tổ chức và sự tự quản cá nhân thông qua các thỏa thuận cùng thắng - các thỏa thuận có cả "phần thắng" cho cá nhân và "phần thắng" cho tổ chức. Những thỏa thuận như thế được dựa trên logic "và", vốn hướng về lợi ích chung và công việc chung để tạo ra sự trùng khớp lớn hơn giữa các mối quan tâm của tổ chức và của cá nhân bên trong nó.



Các thỏa thuận cùng thắng, về cơ bản là hợp đồng giữa các cá nhân thể hiện sự hiểu biết lẫn nhau ngay từ đầu và sự cam kết trong năm lĩnh vực.

Các kết quả mong muốn - chứ không phải các phương pháp - xác định điều gì sẽ được thực hiện (các mục đích, mục tiêu) và khi nào.

Các hướng dẫn chỉ rõ các thông số (các nguyên tắc, chính sách) trong đó các kết quả cần được hoàn thành.

Các nguồn lực xác định sự hỗ trợ về nhân lực, tài chính, kỹ thuật hay tổ chức có sẵn giúp đạt được kết quả.

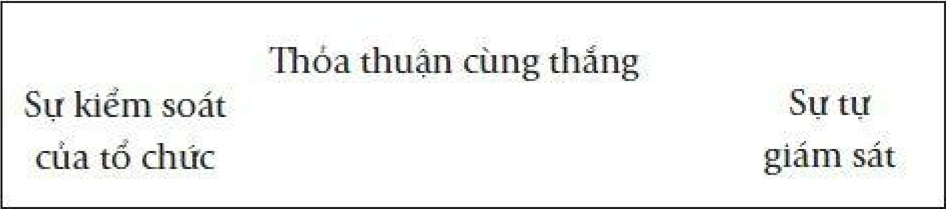
Trách nhiệm giải trình thiết lập các tiêu chuẩn về hiệu quả công việc, thời gian đánh giá và các phương pháp đo lường sự tiến triển.

Các hệ quả chỉ rõ những gì tốt và xấu, tất nhiên theo logic, xảy ra và sẽ xảy ra từ sự đánh giá. Chúng cũng chỉ ra lý do tại sao chúng ta làm việc đó.

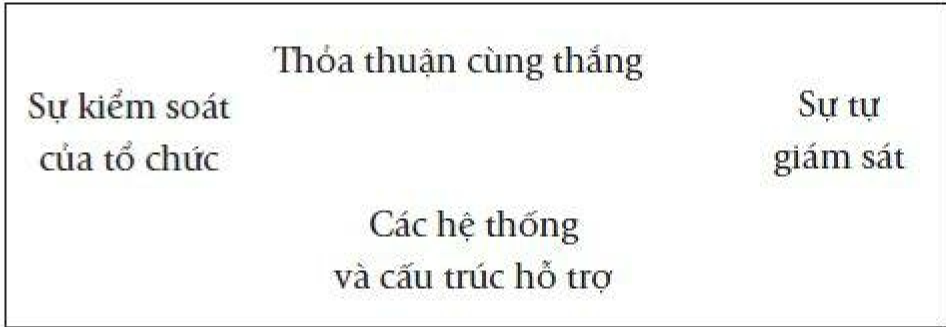
Các thỏa thuận như thế tạo ra cấu trúc cần thiết cho việc trao quyền - nhưng thỏa thuận cùng thắng còn có ý nghĩa lớn hơn một hợp đồng. Đó là cách tư duy và tương tác trong tổ chức dẫn đến thắng lợi lớn cho tất cả những người có liên quan, trong đó có khách hàng, cổ đông và nhân viên. Đó là mô thức không ngừng tìm kiếm các giải pháp thứ ba cùng có lợi một cách tối đa và sáng tạo. Khi các cá nhân hoạt động hàng ngày trong khuôn khổ của thỏa thuận cùng thắng, sự kiểm soát của tổ chức và sự tự giám sát không còn là sự xung đột giữa các giá trị nữa. Thật ra, chúng trở thành hai điều kiện bổ sung của việc trao quyền.

"Kiểm soát" không có nghĩa là người này kiểm soát người khác, mà là tổ chức nằm "trong tầm kiểm soát" - các bộ phận làm việc cùng nhau một cách có trách nhiệm để tạo ra các kết quả mong muốn. Yếu tố này được gọi là "trách nhiệm giải trình" theo một nghĩa rộng hơn. Tổ chức có trách nhiệm giải trình, hay có trách nhiệm, đối với những con người bên trong nó về những kết quả tổng thể. Cá nhân có trách nhiệm giải trình với tổ chức về hiệu quả công việc của họ. Tất cả các bộ phận của tổ chức có trách nhiệm giải trình với nhau để đạt được sự thống nhất của tổ chức. Trong khuôn khổ trách nhiệm giải trình, các nỗ lực làm việc được liên kết với các yêu cầu của tổ chức, còn tổ chức có trách nhiệm theo dõi, hỗ trợ cho hiệu quả công việc của cá nhân và nhóm làm việc. Nhân viên cảm thấy có trách nhiệm hoàn thành các công việc có liên quan, và khi đó niềm tin được nâng cao.

Như thế, sự tự giám sát trở thành quy trình thực tiễn, trong đó các cá nhân hoạch định, thực hiện và kiểm soát hoạt động của chính họ trong khuôn khổ của thỏa thuận. Thỏa thuận cùng thắng tạo điều kiện cho sự tự quản có hiệu quả trong đó cá nhân tiếp cận với các yếu tố cơ bản của việc trao quyền: kiến thức, kỹ năng, ý muốn và cơ hội. Thời gian và tiền bạc bị lãng phí vào việc "kiểm soát kiểu rình rập"[20] có thể được dùng để tái đầu tư vào các hoạt động lãnh và quản lý có sức bật cao.



Người làm vườn nào cũng biết phải tưới nước cho cây nếu muốn chúng lớn lên. Nếu kết quả mong muốn là các cá nhân sẽ làm việc hiệu quả trong môi trường văn hóa hai bên cùng thắng, thì các hệ thống và cấu trúc hỗ trợ phải được tạo ra để tăng cường cho các kết quả đó. Một hệ thống lương bổng khuyến khích sự cạnh tranh giữa các nhân viên không thể nuôi dưỡng sự hợp tác. Một hệ thống giao tiếp đặt ra các chướng ngại ngăn cản trách nhiệm giải trình trực tiếp sẽ hạn chế hiệu quả. Tóm lại, cả các hệ thống lẫn cấu trúc - khuôn khổ tổ chức và định nghĩa vai trò - phải tạo điều kiện, chứ không cản trở, việc đạt được các kết quả mong muốn.



TÂM ĐIỂM CỦA TRAO QUYỀN

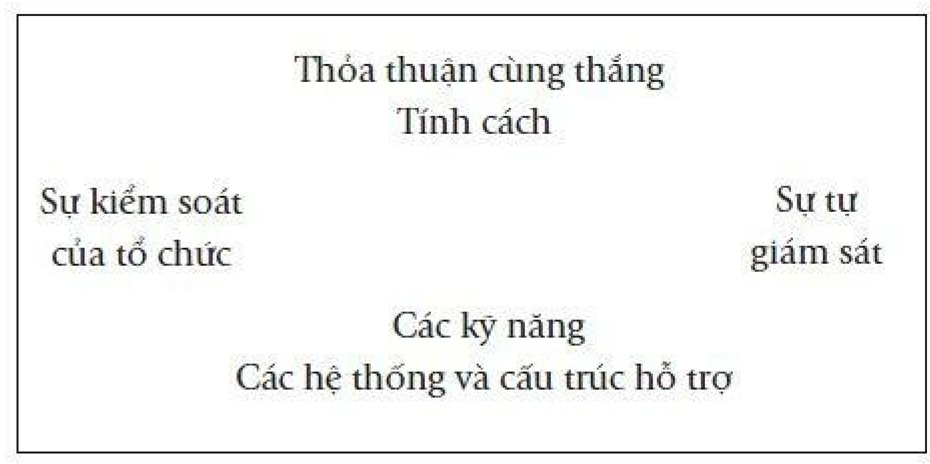
Bốn điều kiện sau đây - thỏa thuận cùng thắng, trách nhiệm giải trình, sự tự giám sát, các hệ thống và

cấu trúc hỗ trợ - là khuôn khổ để bạn trao quyền. Điều này có trở thành hiện thực hay không tùy thuộc vào thế mạnh của hai điều kiện trọng yếu tạo sức sống cho bốn điều kiện còn lại.

Một thỏa thuận cùng thắng thật sự sẽ không thể đạt được trong môi trường bất tín và nghi ngờ. Dù bỏ bao nhiêu thời gian thương lượng, bạn cũng không thể giải quyết các vấn đề được tạo ra bởi sự thiếu trung thực, lừa dối, vô trách nhiệm, hay bởi tư tưởng chỉ biết đến lợi ích riêng… của các bên có liên quan. Niềm tin là kết quả của sự đáng tin cậy, do đó, ở tâm điểm của sự trao quyền phải là tính cách.

Môi trường văn hóa có độ tin cậy cao, trong đó thỏa thuận cùng thắng có thể đi đến thành công, là do những con người chính trực, chín chắn, và có tư duy rộng rãi tạo nên. Người chính trực đưa ra và thực hiện cam kết với chính mình và với người khác. Người chín chắn cân bằng lòng can đảm với sự suy xét. Người có tư duy rộng rãi nghĩ rằng luôn có đủ của cải cho mọi người. Họ tôn trọng người khác một cách sâu sắc và nhận thấy tiềm năng vô hạn của các giải pháp theo phương án thứ ba. Người có tính cách giao tiếp thoải mái với sự đồng tâm hiệp lực và sự sáng tạo thật sự, không bị hạn chế bởi hoài nghi và ngờ vực vốn tràn ngập ở các môi trường văn hóa có độ tin cậy thấp.

Gắn chặt với tính cách là điều kiện nằm ở tâm điểm của sự trao quyền - kỹ năng cơ bản trong các lĩnh vực giao tiếp (khả năng thấu hiểu người khác và được người khác hiểu mình), tổ chức (khả năng hoạch định, hành động và thực hiện), và đồng tâm hiệp lực giải quyết vấn đề (khả năng đạt giải pháp theo phương án thứ ba). Chỉ biết đến thỏa thuận cùng thắng khác hoàn toàn với việc biết cách làm thế nào để tạo ra nó.



Sáu điều kiện nói trên nuôi dưỡng sự trao quyền. Mặc dù không thể tạo ra sự thay đổi tích cực có hiệu quả bằng cách "sửa chữa" tính cách hư hỏng của người khác hay "thay thế" một kỹ năng yếu kém, song cũng có những điều cụ thể mà các nhà lãnh đạo có thể thực hiện trong phạm vi ảnh hưởng của họ nhằm cải thiện các điều kiện dẫn đến sự trao quyền trong mọi tổ chức đang tồn tại và phát triển. Chẳng hạn:

1. Kiểm tra, đối chiếu và đánh giá tính hiệu quả cá nhân và tổ chức lần lượt trong cả sáu lĩnh vực.

2. Tập trung thay đổi tính cách và các kỹ năng cá nhân, sau đó mở rộng sang các vùng ảnh hưởng phụ thuộc lẫn nhau.

3. Bắt đầu quá trình tạo ra các thỏa thuận cùng thắng với những người giám sát và nhân viên cấp dưới.

4. Cố gắng tạo ra và tăng cường các hệ thống và cấu trúc hỗ trợ bên trong tổ chức.

5. Dạy bảo, nêu gương và củng cố.

Các bước hành động này không phải là "giải pháp cấp tốc", mà chúng dựa trên các nguyên tắc đúng đắn đã được kiểm chứng qua thời gian về sự tăng trưởng và thay đổi. Nhà lãnh đạo nào lựa chọn các nguyên tắc muôn thuở làm nền tảng cho mô thức lãnh đạo trọng tâm của họ sẽ hiểu rằng các quy luật tự nhiên về phương diện con người cũng hoạt động giống như các quy luật tự nhiên trong thế giới vật chất. Họ hiểu rằng sự phát triển của cá nhân và tổ chức tuân theo cùng một quy trình phát triển của cây cối trong vườn, do đó họ cố gắng tạo ra các điều kiện nuôi dưỡng cho sự phát triển.

Các nhà lãnh đạo theo nguyên tắc cũng nhận ra rằng sự trưởng thành bắt đầu từ bên trong, do đó trước tiên họ tập trung vào việc thay đổi chính mình, sau đó mở rộng sang các vùng ảnh hưởng khác trong tổ chức. Trong khi họ gia tăng khả năng bản thân và cố gắng kết hợp các nguyên tắc đúng đắn một cách đồng nhất, cùng với mô thức nông nghiệp, sự trao quyền trở thành một thực tế quan trọng cho các tổ chức hoạt động hiệu quả và cho những con người làm việc bên trong các tổ chức đó.

CHƯƠNG 21: THU HÚT MỌI NGƯỜI CÙNG THAM GIA

Thu hút nhiều người tham gia là chìa khóa để thực hiện sự thay đổi và gia tăng cam kết. Chúng ta có khuynh hướng chỉ quan tâm đến suy nghĩ của chính mình hơn suy nghĩ của người khác. Nếu không tham gia, chúng ta sẽ có xu hướng chống lại sự thay đổi. Nhưng trước khi bạn bắt đầu thu hút người khác vào những vấn đề của tổ chức, có thể bạn cần học hỏi thêm một số kỹ năng mới. Tôi xin giải thích dưới đây.

Có lần, tôi chơi môn quần vợt bật tường với một bác sĩ thừa cân và lớn tuổi. Ông nói hồi còn trẻ, ông chơi bóng rất nhiều. Biết vậy, nhưng vì thấy ông quá to béo, tôi nghĩ đó chỉ là luyện tập cho vui, và với tôi, ông chỉ là một đối thủ dưới tầm.

Tôi đã nhầm. Mặc dù tôi có thân hình cân đối hơn và rất mong muốn chiến thắng, nhưng ông lại có nhiều cú đập quyết định hơn - kỹ năng cao hơn đã bù lại điều kiện thể chất của ông. Tôi chỉ thắng sít sao trong ván đầu, còn ông hoàn toàn làm chủ trong hai ván sau.

Tôi luôn tự nhủ: “Nếu muốn thắng, mình phải thay đổi cách đánh”. Và tôi đã cố gắng thay đổi, cố gắng có cú đập quyết định. Tôi cố gắng tấn công nhiều hơn nhưng vẫn có ít bóng hơn và kỹ năng để dứt điểm vẫn kém. Tôi cố gắng đánh giá khách quan tình huống và thực hiện một số điều chỉnh. Nhưng chẳng ích gì. Ông vẫn dắt dắt tôi bằng lối chơi tự tin của mình.

NHỮNG BẾ TẮC TRONG QUẢN LÝ

Các nhà quản lý kinh doanh đôi khi rơi vào tình cảnh bế tắc tương tự. Họ nhận thấy phải làm việc tốt hơn trong thị trường cạnh tranh, nhưng dường như không đủ sức tạo ra những thay đổi cần thiết. Thay đổi con người và tổ chức không phải là việc đơn giản; mà nếu đơn giản thì cũng không dễ dàng. Chúng ta đang xử lý các vấn đề thuộc về động lực, thái độ, trình độ, kỹ năng, nhận thức, và các khuôn mẫu đã thành nếp. Người ta có xu hướng bám giữ các quan niệm cũ, cách làm cũ, thói quen cũ. Mà phong cách và thói quen thì khó thay đổi!

Để tạo ra hay từ bỏ một thói quen đòi hỏi sự cam kết to lớn và cam kết này đến từ việc tham gia, vốn có vai trò như chất xúc tác cho quá trình thay đổi.

Tất nhiên, mặt trái của sự tham gia là rủi ro. Bất cứ khi nào bạn vận động, thu hút người khác tham gia, bạn đều có thể mất khả năng kiểm soát. Sẽ dễ dàng, đơn giản và an toàn hơn - và dường như hiệu quả hơn nhiều - khi không khuyến khích người khác tham gia, mà chỉ cần ra lệnh cho họ, chỉ đạo họ, và tư vấn cho họ.

Trong cuốn *Managing (Quản lý)* của mình, cựu Chủ tịch ITT Harold Geneen đã viết: “Hầu hết các giám đốc điều hành sa vào chuyên quyền mà không biết rằng quá trình đó đang diễn ra ở họ. Một cách

nhẹ nhàng, họ thay đổi và nhanh chóng trở thành chuyên quyền".

Đa số các nhà quản lý và điều hành chuyên quyền không phải là những nhà độc tài. Hầu hết họ có lòng bao dung - sử dụng các nguyên tắc cao nhất về *quan hệ con người* để định hướng hành vi và đạt kết quả mong muốn.

Quản lý theo các nguyên tắc về *nguồn nhân lực* là rời bỏ vùng an toàn. Thu hút nhiều người tham gia vào quá trình thay đổi là mở cửa cho cuộc mạo hiểm. Các nhà quản lý thực sự không biết điều gì sẽ xảy ra và sẽ kết thúc ở đâu. Liệu rủi ro này có đáng chấp nhận không?

Geneen trả lời: "Một trong những sai lầm cơ bản của các nhà quản lý là trải qua nhiều năm, họ đã đánh mất *lòng ham thích phiêu lưu*, dám chấp nhận rủi ro, dám làm những điều chưa ai từng làm. Lý do đằng sau sự thay đổi này là quan niệm sai lạc rằng các nhà quản lý chuyên nghiệp phải là những người hoàn toàn tự tin và không bao giờ phạm sai lầm".

Do vậy, các nhà quản lý mắc kẹt giữa hai quan điểm: an toàn, dễ dàng, mối quan hệ con người có hiệu năng cao hơn với phong cách lãnh đạo mệnh lệnh, chuyên quyền và rủi ro, mạo hiểm hơn với nguồn nhân lực càng hiệu quả hơn dựa trên nguyên tắc tham gia.

CHẤT LƯỢNG VÀ CAM KẾT

Một quyết định hiệu quả có hai khía cạnh: chất lượng và cam kết. Bằng cách cân nhắc hai yếu tố này và nhân chúng với nhau, chúng ta có thể xác định được yếu tố hiệu quả. Giả sử chúng ta đưa ra chất lượng của một quyết định - đạt điểm 10 tuyệt đối trên thang điểm 10; tuy nhiên, vì lý do nào đó, cam kết đối với quyết định đó lại thấp - chỉ ở mức 2 trên 10. Do vậy, chúng ta có một quyết định tương đối kém hiệu quả (bằng cách nhân 10 với 2, chúng ta có yếu tố hiệu quả là 20).

Bây giờ, giả sử bằng cách thu hút người khác tham gia, chúng ta phải thỏa hiệp về chất lượng của quyết định (tụt hạng từ 10 xuống 7), nhưng chúng ta gia tăng sự cam kết (giả sử tăng từ 2 lên 8).

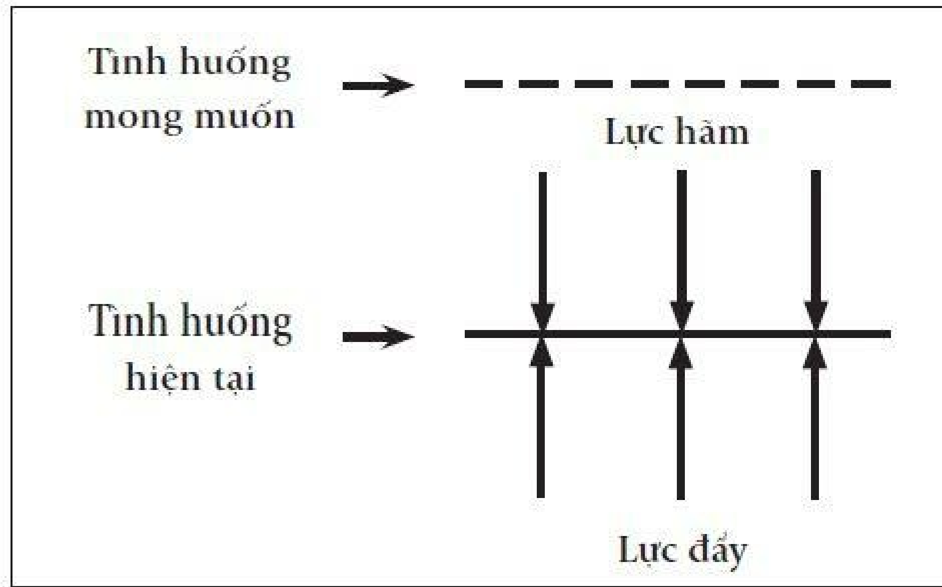
Trong trường hợp này, chúng ta có kết quả là 56 (7 nhân 8), nghĩa là quyết định có thể không tốt bằng, nhưng lại đạt hiệu quả gần gấp ba lần.

Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý trẻ hay mới vào nghề vẫn ngại ngần trong việc thu hút người khác tham gia vào quá trình ra quyết định - họ sợ phải mở rộng thêm sự lựa chọn, làm lu mờ cách suy nghĩ riêng của họ hay phải thỏa hiệp trong quan điểm của mình.

Cuối cùng, thông qua kinh nghiệm, hầu hết các nhà quản lý đều hiểu rằng tính hiệu quả của các quyết định do họ đưa ra tùy thuộc vào chất lượng và sự cam kết, mà cam kết chỉ đến từ sự tham gia. Họ sẵn sàng chấp nhận rủi ro và phát triển các kỹ năng thu hút người khác một cách thích hợp.

LỰC ĐẨY VÀ LỰC HÃM

Kurt Lewin (1890-1947), một nhà xã hội học và tâm lý học ứng dụng, có đóng góp rất lớn cho sự hiểu biết của chúng ta về quá trình thay đổi. Lý thuyết phân tích trường lực của ông mô tả các lực hoạt động trong một quá trình thay đổi (xem sơ đồ).



Đường liền nằm ngang bên dưới thể hiện mức độ hoạt động hay hiệu quả công việc hiện tại. Đường ngắt quãng ở trên thể hiện mức độ mong muốn hay còn được gọi là "mục tiêu" của nỗ lực thay đổi. Các mũi tên hướng xuống là "lực hãm" và các mũi tên hướng lên là "lực đẩy". Đôi khi, lực hãm còn được gọi là "lực kháng cự", hay "các lực làm nản lòng" và các lực đẩy thường được gọi là "lực cổ vũ". Mức độ hiệu quả công việc hiện tại hay hành vi hiện tại thể hiện trạng thái cân bằng giữa các lực đẩy và các lực hãm.

Một trong những nghiên cứu sớm nhất và có ý nghĩa nhất của Lewin là kết quả của một hợp đồng với chính phủ Mỹ về việc làm gì để thay đổi thói quen mua sắm, nấu nướng và ăn uống của các bà nội trợ Mỹ trong Thế chiến II. Để hỗ trợ cho cuộc chiến, các cơ quan chính phủ khuyến khích phụ nữ mua và sử dụng nhiều hơn các cơ quan nội tạng bò và hạn chế dùng thịt nạc.

Họ giải thích tình hình thực tế và trình bày một cách logic các lực thúc đẩy: lòng yêu nước, sản phẩm có sẵn, tính tiết kiệm và tính chất giàu dinh dưỡng… để tạo động lực và khuyến khích các bà nội trợ mua, nấu nướng các món ăn từ nội tạng bò cho gia đình. Nhưng họ lại đánh giá thấp các lực kìm hãm. Đơn giản là người ta không quen ăn lưỡi, tim và cật bò. Các bà nội trợ không biết chế biến chúng ra sao. Và họ sợ gia đình sẽ phản ứng tiêu cực.

Họ chống lại sự thay đổi cho đến khi họ bắt đầu gặp gỡ nhau và từng bước hiểu ra vấn đề. Khi các bà nội trợ thực sự tham gia giải quyết vấn đề - cùng một vấn đề mà chính phủ đang đối mặt - họ dần dần dịu bớt, nhận thức cũ của họ tan dần, họ mở rộng suy nghĩ và xem xét một cách nghiêm túc các lựa chọn thay thế. Khi biết sự thay đổi thói quen ăn uống có thể hỗ trợ cuộc chiến, và khi họ bộc lộ hết ý kiến của mình - không sợ bị kiểm duyệt, bị bối rối hay bị chế giễu về những nỗi băn khoăn và mối nghi ngờ - nhiều người đã thật sự thay đổi các thói quen mua sắm và ăn uống.

Lewin và chính phủ đã rút ra được một bài học quan trọng:

Khi người ta tham gia tìm kiếm giải pháp cho một vấn đề thì cam kết của họ đối với vấn đề đó sẽ mạnh mẽ và chân thành.

CÁC GIẢI PHÁP CHO VẤN ĐỀ

Tôi dám xác quyết về sức mạnh của việc thu hút người khác tham gia tháo gỡ vấn đề, ngay cả những vấn đề gia đình.

Một buổi tối nọ, tôi tới thăm cô con gái lớn. Sau một hồi nói về chuyện của nó, tôi quyết định kéo nó tham gia vào một vấn đề đang gây khó chịu cho vợ chồng tôi - đó là việc dạy bảo để mấy đứa em còn nhỏ của nó bớt đùa nghịch và đi ngủ đúng giờ, mục đích là để chúng giữ sức khỏe và để chúng tôi có thời gian riêng cho mình. Thật ngạc nhiên, con gái tôi đã đưa ra các ý tưởng rất thông minh. Một khi tham gia vào, con bé cảm thấy có trách nhiệm và sự tham gia của nó đóng góp đáng kể vào giải pháp.

Trường hợp khác, tôi muốn giữ cho chiếc xe của mình lúc nào cũng trong tình trạng tốt mà không phải tốn nhiều thời gian và tiền bạc để bảo trì. Tôi đến gặp người quản lý của một trạm dịch vụ sửa xe tại địa phương và tìm cách kéo anh ta tham gia vào vụ việc. Tôi bày tỏ niềm tin ở con người và khả năng phán đoán của anh ta. Khi cùng tham gia giải quyết vấn đề, anh ta thấy có trách nhiệm về các kết quả. Anh ta quan tâm đến xe của tôi giống như chiếc xe của anh ta vậy. Anh ta tự mình bảo dưỡng chiếc xe, thực hiện những kiểm tra dự phòng và dành cho tôi ưu đãi tốt nhất khi mua sắm phụ tùng.

Từ lâu, các nhà lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp thức thời trên thế giới đã biết sử dụng nguyên tắc đơn giản này. Họ biết người ta sẵn sàng cam kết ở mức cao nhất khi được tham gia vào công việc thực sự. Hơn nữa, khi người ta đồng nhất các mục tiêu cá nhân với các mục tiêu của tổ chức, họ sẽ có sức mạnh to lớn về năng lực, sự sáng tạo và lòng trung thành.

Harold Geneen còn viết: “Quan trọng nhất là tâm thế của nhà quản lý khi đối mặt với một quyết định. Tôi muốn nhà điều hành của ITT phải giàu trí tưởng tượng và có óc sáng tạo, khách quan về các dữ kiện của tình huống hiện tại. Việc kiểm soát bầu không khí của tổ chức nằm trong tay nhà điều hành. Đối với tôi, yếu tố quan trọng nhất trong việc thiết lập bầu không khí vui vẻ, phồn thịnh là sự kiên định với lối giao tiếp cởi mở, thoải mái và chân thực với tất cả mọi người, bất kể cấp trên hay cấp dưới trong cơ cấu quản lý của chúng ta”.

Nếu chúng ta sử dụng phương pháp tiếp cận chuyên quyền hay chuyên quyền nhân từ để giải quyết vấn đề, chúng ta sẽ sa vào lối giao tiếp một chiều từ trên xuống. Nếu người ta cảm thấy chúng ta đang ra lệnh, hoặc động cơ của chúng ta là sai khiến họ, họ sẽ chống lại các nỗ lực của chúng ta.

TĂNG LỰC ĐẨY HAY GIẢM LỰC HÃM?

Câu hỏi mà các nhà quản lý thường nêu ra khi họ tìm hiểu về Phân tích Trường Lực là: “Đâu là cách tiếp cận tốt nhất - gia tăng lực thúc đẩy hay giảm bớt lực kìm hãm?”.

Chắc chắn rằng cách tiếp cận dễ nhất và đơn giản nhất là gia tăng các lực thúc đẩy, bởi chúng ta có thể kiểm soát chúng. Theo truyền thống, cách tiếp cận này được sử dụng nhiều nhất, dù ít hiệu quả hơn. Người ta thường đặt vào đó một lực đẩy lớn. Nghĩa là, theo sơ đồ của chúng ta, họ đặt thêm hai hoặc ba mũi tên nữa để tăng hiệu quả hoạt động của công ty hay hành vi cá nhân lên mức mong muốn. Nhưng họ không làm thay đổi bản chất của lực kìm hãm. Họ chỉ tạo ra các lực căng mới ở cấp độ cao hơn, và ngay khi các lực đó dịu đi, hiệu quả hoạt động lại quay trở về mức độ ban đầu.

Chúng ta thấy thường hiện tượng này xảy ra trong các tổ chức khi hết nguyên tắc quản lý mới này đến nguyên tắc quản lý mới khác xuất hiện rồi mất đi, hay khi có một sức đẩy lớn về ý thức tiết kiệm chi phí diễn ra trong một khoảng thời gian - cho đến khi mọi người trở nên quá nhạy cảm với chi phí đến mức họ quên mất chuyện bán hàng. Mọi người trở nên định hướng tối đa vào khách hàng, phục vụ nhiều hơn cho đến khi, từng chút một, họ làm cho doanh số bán hàng phục hồi trở lại - rồi sau đó lại mất kiểm soát về chi phí thêm một lần nữa. Khi nhân viên trở nên hoài nghi, lãnh đạo lập tức tổ chức nhiều hoạt động xã hội, các buổi tiệc tùng và các đội thể thao; họ lao vào bầu không khí vui chơi hội hè và quên bẵng đi chuyện bán hàng hay chi phí.

Tổ chức nào trải qua những vòng xoáy như thế, hết vòng này đến vòng khác và đối phó với nhiều cuộc khủng hoảng khác nhau, sẽ nhanh chóng đánh mất niềm tin. Độ tin cậy xuống rất thấp. Các quá trình quan hệ giao tiếp xuống cấp khi môi trường văn hóa bị phân cực thành “chúng ta và họ”. Lúc đó, lực đẩy mới kế tiếp, hay kỹ thuật mới ra đời, dù được đóng gói đẹp đẽ và được ủng hộ mạnh mẽ bởi các chuyên gia bên ngoài, cũng chỉ đem rất ít hiệu quả, nếu có. Chủ nghĩa hoài nghi trở nên quá lớn và các nỗ lực mới bị xem như sự thao túng tiếp theo của các nhà lãnh đạo.

Câu hỏi “nên gia tăng các lực thúc đẩy hay giảm bớt các lực kìm hãm” cũng tương tự câu hỏi “Nếu tôi đang lái một chiếc xe hơi và phát hiện mình đang đạp chân thắng, liệu tôi nên thả chân thắng ra hay đạp chân ga?”. Tăng ga có thể làm gia tăng tốc độ, nhưng cũng có thể làm cháy động cơ. Trong khi đó, nhả chân thắng sẽ cho phép bạn đạt được tốc độ cao một cách hiệu quả hơn.

Do vậy, tôi gợi ý rằng chúng ta nên sử dụng năng lượng đầu tiên của mình, thông thường vào khoảng hai phần ba toàn bộ năng lượng của chúng ta, để giảm bớt các lực kìm hãm, và một phần ba còn lại để gia tăng các lực thúc đẩy. Tuy nhiên, do mỗi tình huống đều khác nhau, trước tiên chúng ta cần nghiên cứu bản chất của các lực kìm hãm và xử lý chúng. Nhiều lực kìm hãm cũng có thể biến thành các lực thúc đẩy.

Bằng cách thu hút người khác tham gia giải quyết vấn đề, chúng ta đang giải phóng nhiều lực thúc đẩy tự nhiên có sẵn trong họ. Khi các lực thúc đẩy bên ngoài đồng bộ với các lực bên trong và các động cơ của họ, chúng ta có thể tạo ra một đội ngũ đồng tâm hiệp lực có khả năng giải quyết vấn đề xuất sắc.

CHƯƠNG 22: SỬ DỤNG HỆ THỐNG THÔNG TIN VỀ NHỮNG NGƯỜI LIÊN QUAN

Có lần, chúng tôi làm việc với một ngân hàng lớn đang bị mất các nhà quản lý cấp trung với một tỷ lệ khá cao. Các nhà điều hành cao cấp không hiểu được tại sao.

Nguồn thông tin nhân lực duy nhất mà họ có lại mang tính chất vụn vặt, chắp vá, cóp nhặt từ các cuộc phỏng vấn nghỉ việc, vốn không đầy đủ và không thích hợp vì bị chi phối bởi xúc cảm và cách chọn mẫu không khoa học. Dựa vào những cuộc phỏng vấn này, các nhà lãnh đạo của họ cho rằng vấn đề nằm ở chế độ lương bổng. Do đó, họ lao vào điều chỉnh chính sách lương bổng để rồi sau đó nhận ra rằng chúng cũng chẳng tạo ra sự khác biệt nào.

Sử dụng hệ thống kế toán nguồn nhân lực của mình, chúng tôi thu thập các thông tin đáng tin cậy và nhận thấy rằng vấn đề thật sự là ở chỗ ngân hàng đang thu hút những người giỏi việc kinh doanh nhưng lại bố trí họ vào những vị trí quản lý cấp trung để nghiền ngẫm các con số - một công việc nhàm chán, không thách thức, không hào hứng!

Sau khi nhận được phản hồi của chúng tôi, họ điều chỉnh theo thực tế đó, tái cấu trúc theo hướng xem trọng tài năng kinh doanh và các hệ thống nhằm cổ vũ tinh thần dám nghĩ dám làm. Kể từ đó, ngân hàng này mất rất ít người, ngoại trừ những người không thực sự thích hợp với môi trường văn hóa của họ. Và sự thay đổi này đã giải phóng mạnh mẽ năng lượng và tài năng trong toàn bộ tổ chức. Người ta không còn bị cản trở bởi những luật lệ, quy định, thủ tục hay chính sách cũ nữa.

CHÚ TRỌNG CON NGƯỜI

Chừng nào hệ thống thông tin của chúng ta vẫn chưa chú trọng đến con người và sự việc, chúng ta vẫn sẽ điều hành các tổ chức của mình trong bóng tối. Dĩ nhiên, một số người chẳng quan tâm đến bóng tối, đặc biệt là những người theo phương pháp “Quản trị nấm đóng hộp” mà quy tắc cơ bản là “Giữ chúng trong bóng tối, bón nhiều phân, và khi chúng đã hoàn toàn trưởng thành thì cắt lấy mang đi đóng hộp”.

Quy tắc đạo đức của người lãnh đạo theo nguyên tắc được thể hiện đầy đủ trong lời kêu gọi sau: “Hỡi Thần Chân lý, hãy cứu chúng con khỏi sự hèn nhát e sợ trước chân lý mới, khỏi sự lười biếng hài lòng với một nửa sự thật, và sự ngạo mạn cho rằng mình biết tất cả sự thật”.

Tổ chức là một cấu trúc tổng thể và hệ thống thông tin phải đề cập đến toàn bộ môi trường để giúp các nhà lãnh đạo hiểu được điều gì đang diễn ra. Nếu nhà lãnh đạo không hiểu điều gì đang diễn ra, những phán đoán và quyết định của anh ta sẽ bị khiếm khuyết, méo mó, không hoàn chỉnh hoặc thiếu chính xác. Người ta tin vào điều người ta muốn tin, và điều gì càng được ao ước thì càng dễ tin.

Bởi vì tổ chức là một khối thống nhất nên nó cần một hệ thống thông tin đề cập đến tất cả thành phần

liên quan. Hệ thống thông tin cơ bản của hầu hết các công ty là kế toán tài chính; tuy nhiên, kế toán tài chính chỉ xử lý những sự việc có thể đo lường được, chứ không giải quyết những vấn đề và thách thức của con người. Sự việc là chương trình; con người là những nhà lập trình.

Kế toán tài chính không phải là công cụ đúng để chẩn đoán các vấn đề của con người, giám sát những người có liên quan và để hiểu nguyên nhân và nguồn gốc của các vấn đề kinh niên. Nó tập trung hầu như hoàn toàn vào các vấn đề cấp tính và các hiệu ứng bề mặt: doanh thu, chi phí... Những nhà điều hành dựa hoàn toàn vào các hệ thống thông tin tài chính sẽ có một bức tranh hoàn toàn bị bóp méo về những gì đang diễn ra.

HIỂU ĐÚNG THỰC TRẠNG

Chúng ta đã phát triển một công cụ chẩn đoán tinh vi để giúp các nhà điều hành thu thập, tổ chức dữ liệu, nắm rõ những gì đang diễn ra bên trong và bên ngoài tổ chức của họ. Chúng tôi gọi đó là *Hạch toán nguồn nhân lực* hay *Hệ thống thông tin về những người có quyền lợi và nghĩa vụ liên quan.* Về cơ bản, nó giúp cho các nhà điều hành theo dõi điều kiện của những người có liên quan, sử dụng các số liệu thăm dò về thông tin cá nhân và tổ chức, cũng như các kỹ năng dự đoán và suy xét của họ.

Chẳng hạn, cách đây vài năm, giới lãnh đạo cấp cao của một chuỗi khách sạn biết rằng họ đang gặp phải nhiều vấn đề: lợi nhuận đi xuống, năng suất suy giảm, tinh thần nhân viên sa sút. Họ cảm nhận có một dòng chảy ngầm của sự bất mãn, nhưng họ không thể chỉ ra nguyên nhân. Họ không có thông tin cụ thể nào để dựa vào đó ra quyết định. Họ mời chúng tôi làm tư vấn với hy vọng tìm ra một giải pháp cấp tốc.

Tuy nhiên, một cuộc thăm dò đánh giá về tổ chức cho thấy vấn đề thật sự là ở chỗ nhân viên không được đào tạo; người ta không biết chắc giới lãnh đạo kỳ vọng họ làm những gì và làm như thế nào. Cuộc thăm dò chỉ ra nhiều lĩnh vực mà các nhân viên nhận thấy có nhu cầu về cải thiện: hiệu quả của hệ thống, sự lãnh đạo, bầu không khí tổ chức, tính hiệu quả của nguồn nhân lực, môi trường làm việc, và mối quan hệ giữa các phòng ban. Các nhà điều hành nhận thấy các dữ liệu rất có giá trị nên họ quyết định thực hiện cuộc thăm dò này hàng năm.

Một trường hợp khác, tổng giám đốc của một công ty nhìn nhận bản thân mình và công ty của ông ấy đều định hướng vào con người. Nhưng khi chúng tôi thực hiện cuộc kiểm tra lại, chúng tôi phát hiện ra rằng toàn bộ nhân viên trong công ty ấy không có ý thức gì về con đường phát triển nghề nghiệp, họ không biết hiệu quả công việc tối ưu của công ty có ý nghĩa gì đối với họ. Do vậy, đa số các nhà quản lý và điều hành đang tích cực tìm kiếm công việc ở các công ty khác hoặc có ý định như thế. Khi hiểu được cảm xúc của họ, vị tổng giám đốc ấy mới có thể thay đổi tình thế trước khi bị mất người một lần nữa. Đối với ông , cuộc thăm dò đã làm lộ ra một “điểm mù” nguy hiểm.

Để biết được điều gì đang xảy ra với tất cả những người có liên quan trong công ty, bạn cần theo dõi 1) *Con người* (cảm nhận, các động cơ, giá trị, thói quen, kỹ năng và tài năng của họ); 2) *Tổ chức chính thức* (môi trường vật chất, công nghệ, và chiến lược, cấu trúc, các chính sách và các thủ tục); và 3) *Tổ chức không chính thức* hay môi trường văn hóa (các giá trị và chuẩn mực xuất phát từ sự tương

tác giữa con người và tổ chức). Mặc dù việc thu thập dữ liệu này có thể hao tốn thời gian, nhưng nếu thực hiện đúng đắn, nó sẽ cho một bức tranh chính xác về những gì đang xảy ra trong công ty của bạn.

• ***Hệ thống con người.*** Hệ thống con người bao gồm hệ thống tự thân. Nhận thức và cảm xúc của con người tác động đến hành vi của họ. Khi xem xét các điểm mạnh và yếu của con người, hãy thu thập càng nhiều dữ liệu càng tốt. Hồ sơ nhân sự sẽ nói cho chúng ta biết một số điều về nhân viên của chúng ta. Các nhà quản lý cần bổ sung thông tin bằng cách gặp gỡ từng người một, qua các cuộc gặp mặt nhóm, các buổi thuyết trình ngoài trời, các kênh thu thập ý kiến đóng góp cũng như việc sử dụng các công cụ khoa học, từ đó "vẽ" nên một bức tranh tổng thể, khách quan hơn về những gì đang xảy ra với nhân viên của mình. So với kế toán truyền thống về các nguồn lực vật chất và tài chính, kế toán nguồn nhân lực dường như mang tính chủ quan và "mềm yếu", nhưng nếu chúng ta chấp nhận cảm xúc là một hiện thực về con người mang cảm xúc đó, và rằng hiện thực đó ảnh hưởng đến hành vi của họ trong các tổ chức của chúng ta, thì chúng ta phải thừa nhận rằng dữ liệu nhân sự "mềm" có thể rất "cứng". Các tổ chức biết sử dụng các hệ thống thông tin hiệu quả về những người có liên quan luôn chiếm lợi thế cạnh tranh lớn.

• ***Tổ chức chính thức.*** Khi chúng ta bắt đầu chẩn đoán các điểm mạnh và yếu của một tổ chức chính thức, chúng ta thực sự quay lại với con người, bởi vì tất cả các yếu tố nền tảng của tổ chức cuối cùng cũng quy về các giá trị, động cơ và nhận thức của nhân viên. Tổ chức chính thức là một khái niệm trừu tượng. Có thể nó xuất hiện cụ thể bởi vì chúng ta có thể lập sơ đồ và đo lường nó, thống kê doanh số và chi phí của nó. Tuy nhiên, các sơ đồ tổ chức, bản mô tả công việc, chuỗi mệnh lệnh, ranh giới thẩm quyền và các kênh giao tiếp thật ra chỉ là những mô tả trừu tượng về các sự việc. Yếu tố nền tảng bên ngoài là các xu hướng kinh tế, xã hội, chính trị và văn hóa của xã hội. Các nhận thức, động cơ và giá trị của con người làm nên các xu hướng này. Chúng nói cho chúng ta biết điều gì đang xảy ra, người ta đang nghĩ gì, họ sẽ tiếp tục suy nghĩ và hành động như thế nào trong những ngày sắp tới. Điều quan trọng là phải nghiên cứu các xu hướng trong lĩnh vực hoạt động cụ thể của chúng ta, đồng thời liên hệ với các điểm mạnh, năng lực của chúng ta với những xu hướng phát triển đó.

Những yếu tố bên trong, về cơ bản, đại diện cho các truyền thống làm nổi bật tổ chức và các giá trị của nhà sáng lập, chủ sở hữu và giám đốc của các doanh nghiệp. Khi xem xét các yếu tố nền tảng bên trong và bên ngoài này, chúng ta có thể hình dung chiến lược, cơ cấu tổ chức, chính sách đã được xác lập như thế nào; và nhận ra rằng các thủ tục là cơ bắp, là hệ thần kinh và hệ tuần hoàn của bất kỳ tổ chức nào.

• ***Tổ chức không chính thức.*** Bây giờ, khi kết hợp con người, kể cả cái tôi tự thân của họ, vào trong tổ chức chính thức - với môi trường vật chất, công nghệ, chiến lược, cấu trúc và các hệ thống - chúng ta sẽ có được môi trường văn hóa, hay một tổ chức không chính thức với các giá trị, chuẩn mực, quy ước cùng các kỳ vọng và giả định bất thành văn.

Khi các quy tắc của tổ chức không chính thức xung đột với các tiêu chuẩn của tổ chức chính thức, chúng ta thấy các mối quan hệ đối đầu giữa người quản lý và người lao động, giữa "chúng tôi" và "họ". Trong môi trường văn hóa đối đầu, ban lãnh đạo không thể tránh khỏi lối suy nghĩ thiên về việc kiểm soát và chỉ đạo hành vi con người, mà bỏ quên việc giải phóng tiềm năng con người theo các

mục tiêu hai bên cùng thắng, nơi nhu cầu và các mối quan tâm của con người trùng khớp với nhu cầu và mối quan tâm của tổ chức.

Môi trường văn hóa khó định nghĩa và càng khó đo lường, nhưng tất cả chúng ta đều có thể cảm nhận nó. Thông thường, chúng ta không thể thay đổi môi trường văn hóa một cách trực tiếp, nhưng có thể thay đổi cái tôi, tính cách và kỹ năng của mình. Chúng ta có thể làm nhiều việc với tổ chức chính thức để thay đổi cách chúng ta sắp xếp bố trí con người, định nghĩa công việc của họ và thiết kế trách nhiệm của họ.

Nếu thực hiện những việc này một cách khôn ngoan, chúng ta có thể dần dần giúp hình thành môi trường văn hóa cùng thắng. Nhưng nếu thiếu sự chân thành và chính trực mà chỉ lo làm sao để hài lòng hay xoa dịu người khác, rất có thể chúng ta đang tạo ra một môi trường văn hóa nghi kỵ, phòng thủ và tự vệ, nghĩa là tồi tệ hơn so với môi trường văn hóa mà chúng ta đang cố gắng cải thiện. Cũng giống như cơ thể tạo ra các cơ chế tự vệ để giữ cho sự an toàn của chính mình, một môi trường văn hóa cũng có thể như thế. Mặc dù không thể nâng cao sức khỏe một cách trực tiếp và tức thời, chúng ta vẫn có thể cải thiện nó một cách đáng kể bằng việc tuân thủ một số quy luật tự nhiên về sức khỏe. Tương tự, nếu chúng ta tuân theo các nguyên tắc đúng đắn - sự công bằng, các mối quan hệ con người, các nguồn nhân lực và ý nghĩa cuộc sống - và gắn kết các nguyên tắc đó vào trong cấu trúc và các hệ thống, chúng ta hoàn toàn có thể gây ảnh hưởng lớn lao đến môi trường văn hóa.

Càng áp dụng một lối tiếp cận chậm, nhưng khoa học, trong việc thu thập và chẩn đoán dữ liệu về những gì đang xảy ra bên trong tổ chức, chúng ta càng do dự trong việc nhanh chóng bắt tay vào công việc và dùng thế mạnh của mình nhằm sắp xếp lại con người và công việc. Thay vào đó, chúng ta phải nỗ lực nuôi dưỡng sự trưởng thành cá nhân, sức mạnh tính cách và các kỹ năng cần thiết để làm chất xúc tác trong việc cải thiện môi trường văn hóa của chúng ta. Chúng ta không thể cứ tiếp tục cung cấp và giám sát các phương pháp, nếu muốn yêu cầu người khác phải chịu trách nhiệm về các kết quả. Chúng ta phải bắt đầu thiết lập các thỏa thuận cùng thắng với nhân viên, tạo động lực để họ phát triển một số kỹ năng và tính cách cần thiết, cũng như cho phép họ tự giám sát bản thân theo các điều khoản đã thỏa thuận. Chúng ta thiết lập các cấu trúc và hệ thống hỗ trợ, đồng thời yêu cầu mọi người giải trình thường xuyên.

Tất cả cần có thời gian, lòng kiên nhẫn và ý thức tự kỷ luật. Bạn phải tương tác với người khác để xây dựng đội ngũ và xác định các mục tiêu có ý nghĩa với tất cả mọi người có liên quan. Những quá trình này có thể khó khăn và gây đau đớn, nhưng về lâu dài chúng sẽ không còn gây đau đớn, rủi ro hay tốn thời gian như khi bạn hoạt động trong bóng tối mà không có các dữ liệu chính xác về nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức - con người.

HỆ THỐNG THÔNG TIN CỦA BẠN HIỆU QUẢ ĐẾN ĐÂU?

Lý do chính để đánh giá nguồn nhân lực và thiết lập các hệ thống thông tin về những người có liên quan là ứng xử hiệu quả hơn với con người - với nhân viên của bạn và với những người có liên quan khác: nhà cung cấp, khách hàng, nhà đầu tư... Những người đưa ra quyết định phải thấy một bức tranh cân bằng và nhận được thông tin thân thiện với người sử dụng.

Nhiều chương trình đánh giá nhân viên bị đổ vỡ vì các nhà điều hành không thu hút những người cung cấp thông tin phản hồi vào việc lập kế hoạch hành động và giải quyết vấn đề dựa trên thông tin phản hồi đó. Khi nhận được thông tin phản hồi tốt, bạn cần hành động dựa trên thông tin đó. Thông thường, bạn cần một đầu mối bên ngoài hay một nhà tư vấn bên trong - một vài chất xúc tác để chuyển hóa năng lượng, trình độ chuyên môn và kỷ luật vào quy trình giải quyết vấn đề.

Quy trình giải quyết vấn đề cổ điển bao gồm tám bước:

1. Thu thập dữ liệu

2. Chẩn đoán dữ liệu

3. Lựa chọn và sắp xếp mục tiêu của bạn theo thứ tự ưu tiên

4. Tạo lập và phân tích các phương án

5. Lựa chọn phương án và đưa ra quyết định

6. Hoạch định các bước hành động để thực hiện quyết định đó

7. Thực hiện kế hoạch

8. Đánh giá kết quả so với các mục tiêu

Sau đó quay trở về bước 1.

Ngược lại, kế toán nguồn nhân lực thường bắt đầu và kết thúc bằng việc thu thập dữ liệu. Chúng ta có thể thực hiện một ít chẩn đoán, thường là không có bất cứ sự huấn luyện hay công cụ nào. Kết quả là có lúc chúng ta làm được, lúc không làm được, dù luôn nỗ lực xây dựng các mục tiêu, suy nghĩ thông qua các phương án lựa chọn, đưa ra các quyết định và thực hiện chúng.

Khi đánh giá nhân viên hay thực hiện một cuộc thăm dò, chúng ta kỳ vọng rằng các dữ liệu sẽ được sử dụng để ra quyết định. Một khi không giải quyết vấn đề xung quanh thông tin phản hồi, người ta vỡ mộng bởi vì các kỳ vọng của họ sụp đổ. Hơn nữa, nếu bộ máy quản lý cùng cấu trúc tổ chức, các hệ thống và phong cách tiếp tục củng cố cho dữ liệu kế toán tài chính, tâm lý nghi ngờ sẽ phát sinh trước mọi ý kiến và các cuộc thăm dò hành vi.

Những người ra quyết định cũng cảm thấy chán nản khi nhìn thấy các hệ quả tiêu cực. Do đó, họ quay về với phong cách cũ của mình và sự an toàn của những dữ liệu nửa vời, cốt để xử lý các hệ quả thay vì các nguyên nhân và bức tranh tổng thể.

Khi đó, kế toán tài chính sẽ thế chỗ kế toán nguồn nhân lực bởi nó có vẻ vững chắc, chính xác, khoa

học, có hệ thống, khách quan và hoàn chỉnh; còn kế toán nguồn nhân lực dường như mềm yếu, chủ quan, không chính xác, dễ biến dạng, mơ hồ, lộn xộn như mớ bòng bong.

Bất cứ ai có hiểu biết tận cùng gốc rễ của kế toán tài chính đều biết rằng nó rất chủ quan; nó chỉ "trông có vẻ" khách quan mà thôi. Nhưng nếu đối chiếu các dữ liệu được gọi là khách quan với các dữ liệu con người "mềm yếu" và "chủ quan", thì những con số luôn chiến thắng. Đó là lý do tại sao chúng ta sử dụng dữ liệu máy tính tại các cuộc thi hoa hậu và các buổi lễ trao thưởng: để tạo ra sự khách quan trong khi thực ra các xét đoán chấm điểm đều là chủ quan.

Tính khách quan đôi khi chỉ có nghĩa là nhiều ý kiến đồng tình hơn. Khi còn làm việc tại hội đồng quản trị của một trường đại học lớn, tôi từng đề nghị xem xét tiêu chí về khả năng lãnh đạo khi tuyển sinh viên. Câu trả lời tôi nhận được là: "Chúng ta không thể làm thế. Làm sao chúng ta nói với phụ huynh rằng 'Con trai ông không được nhận vào học bởi vì cậu ấy không có tiềm năng lãnh đạo'? Ồ, không được đâu". Do vậy chúng tôi xem xét thứ tự xếp hạng và điểm kiểm tra, bởi vì các tiêu chí "khách quan" này tạo ra các kết quả dễ dự đoán hơn.

Doanh nghiệp và ngành công nghiệp nào cũng gặp phải vấn đề này: làm thế nào đánh giá con người theo tiêu chí quan trọng nhất để có thể dự đoán khả năng thành công. Nếu chúng ta có nhiều khả năng quản lý nhưng thiếu khả năng lãnh đạo, làm thế nào chúng ta điều chỉnh sự mất cân bằng? Chúng ta có những cách đánh giá dùng cho việc lựa chọn và tuyển dụng, nhưng hầu hết các công cụ này chỉ có thể cảnh báo nguy hiểm. Chúng không thể dùng để kiểm tra động cơ, vốn là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả công việc.

Gần đây, tôi đọc thấy người ta nói rằng ngày nay có bảy loại chỉ số có thể đo lường được. Trong khi chỉ một trong bảy loại đó - chỉ số ngôn ngữ - toán học - logic - là được sử dụng để xác định chỉ số thông minh. Còn sáu loại khác - các chỉ số về cảm giác bản thể[21], khả năng định vị không gian[22], kỹ năng giao tiếp xã hội[23], tư duy nội tại[24], sáng tạo[25], và thẩm mỹ[26] - mà ngày nay cũng có thể đo lường thì sao? Nghiên cứu đó đã chỉ ra rằng hầu hết mọi người đều có ít nhất một trong bảy loại chỉ số trên đạt mức cao.

Một ưu điểm của việc sử dụng cách đánh giá để đo lường năng lực hay hiệu quả công việc cá nhân là thu thập dữ liệu trước và sau trắc nghiệm. Đối với những người đã qua quá trình huấn luyện của chúng tôi, trọng tâm kiểm soát sẽ dịch chuyển từ kỹ năng giao tiếp xã hội sang tư duy nội tại. Việc huấn luyện như thế cũng tạo hiệu ứng lan tỏa, nghĩa là nếu bạn đo lường và ghi lại kết quả, người ta có xu hướng muốn làm việc tốt hơn.

Một bất lợi nhỏ có thể có của việc huấn luyện và cách đánh giá này là người ta trở nên rất chủ động, và theo thời gian sẽ hình thành một tiểu văn hóa năng động[27] - một nhóm người tách khỏi văn hóa chung. Họ bắt đầu cho rằng có nhiều lựa chọn trong cuộc sống. Mặt tốt là kết quả cuối cùng thường là sự phù hợp hơn giữa con người với công việc, giữa nhu cầu cá nhân và tổ chức. Tuy nhiên, nếu bạn so

sánh các dữ liệu ngắn hạn, vững chắc với các dữ liệu dài hạn, lỏng lẻo, thì các dữ liệu ngắn hạn, vững chắc sẽ luôn luôn thắng thế. Sức khỏe và sự bình an của con ngỗng sẽ bị đe dọa khi người ta theo đuổi những quả trứng vàng.

ĐÁNH GIÁ KHÁCH HÀNG CỦA BẠN

Để thực hiện hệ thống kế toán nguồn nhân lực, bạn nên bắt đầu với một hệ thống thông tin khách hàng. Nhưng đừng bỏ qua hệ thống thông tin của những người có liên quan khác, kể cả các cổ đông. Khi thế giới đang chống đối các thương vụ thôn tính và mua bán bằng vốn vay, bạn sẽ tự chuốc lấy rắc rối nếu không đánh giá đúng những người có liên quan này. Trừ phi bạn nắm vững tất cả những người có liên quan, công ty của bạn sẽ không thể vượt qua cuộc cạnh tranh.

Thông điệp đó đang từng bước được ghi nhận. Có lần, tôi nói chuyện với một số kỹ sư, những người phải sử dụng bán cầu não trái để xử lý các vấn đề kỹ thuật và công nghệ. Tôi nói với họ: "Vấn đề cơ bản của các bạn là con người. Và các bạn không thể giải quyết các vấn đề con người bằng kiểu tư duy về đồ vật". Tuy bị sốc khi nghe điều đó, nhưng họ đồng ý.

Nếu bạn nhấn mạnh đến sản xuất ngắn hạn, nhân viên của bạn sẽ chỉ cần các hệ thống thông tin tài chính, cho dù điều này chủ yếu phục vụ cho những ông chủ và các nhà quản lý, là những người quan tâm tới doanh số, lãi ròng, tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư, cổ tức… Họ thường không ý thức được rằng thu nhập dài hạn của họ sẽ cao hơn nếu có sự hài hòa tổng thể giữa tất cả những người có liên quan.

Các ông chủ luôn thúc đẩy các hệ thống kế toán tài chính và các nhà quản lý luôn đáp ứng yêu cầu của chủ sở hữu. Còn nhân viên là phương tiện để đạt được mục đích, nhưng không được tôn trọng đúng mức - mãi cho đến khi các công ty Mỹ phải cạnh tranh với nhiều công ty Nhật Bản với các nhà điều hành biết cách huy động, tạo năng lực và đánh giá cao con người ở mọi cấp độ. Hiện nay, các doanh nghiệp Mỹ đã biết lắng nghe nhân viên, bởi vì đó chính là lợi thế cạnh tranh. Họ là những người làm việc trực tiếp với khách hàng.

Mục đích của hệ thống kế toán nguồn nhân lực là liên tục nâng cao chất lượng, xây dựng đội ngũ và thăng tiến cá nhân - tuy nhiên, ngay cả những người có được thông tin phản hồi cũng có thể sa lầy và dậm chân tại chỗ. Lý do là họ không có được thông tin phản hồi đúng đắn. Thế rồi họ quay trở về vùng an toàn của mình và trở nên kiêu căng, lười biếng và hèn nhát. Họ không muốn đối mặt với thực tiễn. Lăng kính xã hội quá chính xác nên họ không muốn nhìn thấy mình trần trụi. Thay vào đó, họ muốn thấy mình đang được khoác những chiếc áo chức vụ, quyền lực và sự kính trọng. Đối với họ, bị phơi bày ra tức là bị tổn thương.

Phải là một lãnh đạo xuất chúng mới dám công khai bản chất con người thật cho bên ngoài soi xét và để thiết lập các hệ thống thông tin buộc anh ta phải có trách nhiệm giải trình trước những người có liên quan khác.

Một trong những người như thế là Ken Melrose, giám đốc điều hành của Toro. Ông cho treo một sơ đồ

bên ngoài văn phòng - ông muốn nhân viên thấy ông đang làm gì để đạt được các mục tiêu đó. Ông buộc bản thân phải có trách nhiệm bằng cách đo lường và lập sơ đồ theo dõi hiệu quả công việc của chính mình, đồng thời tự tạo động lực để tiến bộ.

Bạn sẽ cải thiện được điều mà bạn có thể đo lường và công khai với mọi người. Các bác sĩ ngày nay sử dụng phương pháp sinh hồi tiếp để đánh giá thể trạng của bệnh nhân trong tình huống nguy kịch. Tôi từng nghe kể về một bác sĩ cho đặt một sinh hồi tiếp kế trên trần nhà ngay phía trên đầu bệnh nhân với một chiếc kim chỉ "sống" hay "chết". Chiếc máy cho họ thông tin chính xác về những gì đang xảy ra bên trong cơ thể bệnh nhân. Sử dụng thông tin phản hồi đó, họ có thể bắt đầu kiểm soát các tiến trình hầu như không cảm nhận được của cơ thể.

Về cơ bản, đó cũng là điều đang diễn ra với nhiều công ty. Họ cũng đang nhận được phản hồi từ thị trường rằng "Anh đang đối mặt với cái chết" hay "Anh cần phải làm gì đó nhằm thoát khỏi tình trạng này".

Ngôn từ tác động mạnh mẽ hơn sức ép của hoàn cảnh. Tuy nhiên, rất ít người trải qua tiến trình đánh giá nếu họ không phải là một thành phần của chương trình hay một nhóm làm việc. Một số người có tính tự giác cao có thể tìm kiếm thông tin phản hồi về tính hiệu quả của họ.

Điều trớ trêu là một người càng quan tâm đến việc người khác nghĩ gì thì càng có ít khả năng anh ta tìm hiểu xem người khác nghĩ gì, vì anh ta quá dễ bị tổn thương bởi điều đó. Do vậy, anh ta lảng tránh thu thập thông tin. Làm sao anh ta có thể chấp nhận rủi ro khi biết bạn thực sự nghĩ gì về anh ta? Điều gì xảy ra nếu bạn khước từ anh ta? Lúc đó bạn phải làm gì?

Điều ngược lại cũng đúng. Một người càng ít có nhu cầu quan tâm đến việc người khác nghĩ gì, anh ta lại càng quan tâm đến việc người khác nghĩ gì. Bởi vì chúng ta không tìm kiếm sự an toàn từ người khác. Chúng ta cảm nhận sự an toàn ngay từ bên trong, từ sự chính trực cho đến hệ thống giá trị của chúng ta. Nếu chúng ta mong muốn kết hợp với những người khác một cách hiệu quả, chúng ta sẽ điều chỉnh phong cách, kỹ năng và quan điểm của mình cho phù hợp với họ. Chúng ta nhận được sự an toàn từ bên trong và tính hiệu quả từ bên ngoài.

Các công ty hay những người tìm kiếm và sử dụng thông tin phản hồi khách quan về hiệu quả công việc của mình thường có sự an toàn bên trong. Họ khiêm tốn hơn, cởi mở hơn, luôn mong muốn học hỏi và thích ứng nhiều hơn. Một số người có thể nói rằng họ ngờ nghệch, bởi vì họ mềm yếu và dễ bị tác động. Nhưng nếu có được sự an toàn từ các nguồn lực không đổi bên trong, họ sẽ có khả năng chịu được những tác động lớn và đa dạng ở bên ngoài.

Trong giáo dục, y tế, kế toán, bảo hiểm, xuất bản, luật pháp... nhiều người đang suy nghĩ về phương án thay thế bởi họ đã mất niềm tin vào mô hình cũ. Các ngành công nghiệp lớn rất dễ bị tổn thương vì họ đã không thật sự biết lắng nghe đầy đủ. Các cấu trúc và các hệ thống cũ vẫn còn ở nguyên vị trí, nhưng những bức tường cổ lỗ, đáng kính đó có thể đổ sụp xuống ngay khi chỉ cần ai đó đi dạo quanh thành phố thổi chiếc kèn trumpet.

BỐN CẤP ĐỘ CẢI THIỆN

Để đầu tư vào các hệ thống thông tin về những người liên quan, nhà điều hành phải tin vào mô thức cải thiện liên tục ở bốn cấp độ: cá nhân, quan hệ giữa con người, quản lý, và tổ chức. Cả bốn cấp độ đều cần thiết. Việc bỏ qua bất cứ cấp độ nào cũng đều gây ra hiệu ứng domino tiêu cực lên các cấp độ khác, làm sụp đổ cả tòa nhà.

Nếu chúng ta không đáng tin cậy, làm sao chúng ta có thể đạt được niềm tin ở cấp độ quan hệ giữa người với người? Làm thế nào chúng ta có thể trao quyền cho người khác với ý thức phục vụ vì kết quả chung? Các phong cách kiểm soát của giới lãnh đạo xuất phát từ sự thiếu lòng tin. Và, sự thiếu lòng tin xuất phát từ sự giả dối, đạo đức giả và tính bất nhất. Các chiến lược cải thiện phổ biến như bộc lộ bản thân, hình dung viễn cảnh và quyết tâm thực hiện là điều cần thiết, nhưng vẫn chưa đủ, mà còn đòi hỏi sự cam kết thực sự ở cả bốn cấp độ.

Bạn có thể cần sử dụng nhiều loại kế toán nguồn nhân lực khác nhau. Ở một đầu của chuỗi liên tục là các hình thức chính thống, khoa học và có hệ thống; ở đầu kia là các cuộc gặp gỡ trao đổi trực diện, các cuộc thăm dò kiểu tiếp tục - tạm dừng - khởi động, sự lắng nghe, thấu hiểu và xây dựng tài khoản tình cảm. Hãy sử dụng cả các hệ thống chính thức lẫn không chính thức, bao gồm các hệ thống góp ý, phát biểu công khai, "mở cửa" (cho nhân viên được tiếp cận lãnh đạo), cử người có uy tín để tiếp nhận và xử lý khiếu nại, và lập hồ sơ cá nhân một cách khoa học. Hãy quy định thành chính sách là không ai có thể được thăng chức trừ phi anh ta đạt điểm số cao xét theo các tiêu chí này.

Trực giác có thể nói cho bạn biết rằng thông tin phản hồi trong một lĩnh vực nào đó của cuộc thăm dò là không chính xác. Nhưng đừng phủ nhận dữ liệu chỉ vì bạn không thích nó và rồi tiếp tục cuộc nghiên cứu dựa vào những lời đồn đại thiếu cơ sở.

Trong môi trường văn hóa cởi mở, có niềm tin thì chỉ trong một buổi chiều bạn có thể có được dữ liệu tốt bằng cách tiến hành cuộc thăm dò kiểu tiếp tục - tạm dừng - khởi động. Vấn đề nằm ở chỗ các cuộc thăm dò không chính thức như thế không có cùng tính chính đáng, sức mạnh hay mức độ tinh vi; do đó người ta có thể không chú ý nhiều đến chúng. Dữ liệu không những phải chính xác, mà còn phải có giá trị.

Thông tin phản hồi chính xác cần được đánh giá cao. Thật khó khăn đối với những ai tách biệt khỏi hoạt động hàng ngày của công ty, hoặc chìm ngập trong công việc đến nỗi không biết điều gì đang thực sự diễn ra. Do vậy, cần có thông tin phản hồi chính xác. Nếu không, bạn sẽ bị tách biệt và cô lập. Người ta chỉ nói với bạn điều bạn muốn nghe, mà bạn cũng thích như thế. Bạn không muốn đương đầu với mọi vấn đề. Bạn thậm chí còn xây dựng các mạng lưới riêng để tìm kiếm thông tin, và đó thường là thông tin đồn đại; bạn chỉ nghe một vài người nói để tự tạo cảm giác an toàn.

Trong một số công ty, người ta thưởng cho những ai tham gia vào các cuộc đánh giá, ngay cả khi họ mang đến thông tin xấu. Xây dựng quy trình thẩm định thông tin trong các hoạt động của bạn và đưa các nguyên tắc đúng đắn vào bản "hiến pháp" của bạn là điều đáng làm. Trừ phi bạn có một hệ thống thông tin hoàn chỉnh cùng hệ thống bổ sung mạnh mẽ, bản tuyên ngôn sứ mệnh của bạn sẽ chỉ là những

khẩu hiệu suông, bởi cuối cùng phong cách quản lý sẽ quyết định cấu trúc và hệ thống tổ chức của bạn.

Các hệ thống thông tin về những người liên quan làm tăng sự sắc bén cho bản tuyên ngôn sứ mệnh, chuyển nó thành bản “hiến pháp” - bởi vì bạn đang thu thập dữ liệu trên đó, xem xét nó thường xuyên, giải quyết vấn đề và hoạch định hành động dựa trên các điều khoản của tuyên ngôn đó; và dựa vào đó để tưởng thưởng cho những người có công.

Trong cuốn *“Analogy of the Cave” (Sự tương đồng của cái hang)*, Platon nói về việc con người ta đối mặt và quay lưng với ánh sáng - sống với các mức độ tương đối giữa sự tối tăm và ánh sáng, sự thật và sai lầm. Con người không muốn nhìn thấy sự thật hay ánh sáng, trừ phi thị trường buộc người ta phải làm thế, trừ phi họ hầu như không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải tìm kiếm thông tin phản hồi và thường xuyên xử lý thông tin đó. Họ thích sống và làm việc trong sự tối tăm tương đối, trong vùng bình yên hay trong phân khúc thị trường hẹp được bảo hộ mà họ có thể sống với biên độ sai lầm 30%. Nhưng trong cuộc cạnh tranh ở đẳng cấp thế giới, điều đó là vô tác dụng. Họ có thể tồn tại tạm thời trong ngành hay trong phân khúc thị trường riêng của mình, nhưng nếu muốn có lợi thế cạnh tranh lâu dài, họ cần phải cải thiện.

Một khi có được thông tin, bạn ắt biết cách sử dụng nó. Khi bạn có đủ số người có thông tin, bạn nâng tầm nhận thức và giải phóng các nguồn năng lượng. Tầm nhận thức càng cao thì ý chí xã hội, quốc gia và chính trị càng phát triển. Đối với nhà lãnh đạo theo nguyên tắc, thông tin đó sẽ trở thành sức mạnh - sức mạnh của một ý chí tập thể - để hoàn thành sứ mệnh của tổ chức.

CHƯƠNG 23: CÔNG VIỆC ĐƯỢC NHÂN VIÊN HOÀN THÀNH

Khi tư vấn cho các tổ chức bị chìm ngập trong các cuộc hội họp hay các hoạt động ban bệ triền miên, tôi khuyên các nhà điều hành sử dụng một nguyên tắc đúng đắn đã được kiểm nghiệm là "công việc được nhân viên hoàn thành".

Quản lý nguồn nhân lực hiệu quả bắt đầu từ việc trao quyền và sử dụng tốt nhất thời gian và năng lực của nhân viên. Thông thường, chúng ta chỉ trao quyền khi bị bắt buộc: đơn giản là khi khối lượng công việc vượt quá mức mà chúng ta có thể tự đảm đương.

Lúc đầu, đúng là việc trao quyền đòi hỏi nhiều thời gian và cả áp lực - đơn giản là vì họ đã không dành thời gian để giải thích, huấn luyện và cam kết. Người quản lý giải thích lý do tại sao ông ta vẫn tiếp tục làm những công việc mà nhân viên của mình có thể đảm nhận: "Tôi làm việc này còn nhanh hơn khoảng thời gian bỏ ra để giải thích cho họ. Chưa kể, tôi làm việc đó tốt hơn họ". Tuy nhiên, chẳng bao lâu sau, công việc chồng chất và ông ta cảm thấy không đủ thời gian để giao quyền, giải thích hay huấn luyện gì nữa.

Nhiều nhà điều hành khác cũng bị rơi vào tình trạng tương tự: "Mỗi khi tôi giao phó việc gì thì việc đó lại không hoàn thành; hoặc nếu có thì chất lượng rất tệ và tự tôi phải làm lại việc đó. Vậy tại sao phải trao quyền? Chỉ tốn thời gian thêm mà thôi". Nhưng rốt cuộc, họ bị kiệt quệ. Họ làm việc 14 giờ mỗi ngày, xao nhãng gia đình, sức khỏe và hủy hoại sức sống của toàn bộ tổ chức.

Chúng ta nên trao quyền để dành thời gian quý báu của chúng ta cho những công việc ưu tiên cao hơn. Thời gian được sử dụng để trao quyền, về lâu dài, là khoảng thời gian chúng ta tiết kiệm được nhiều nhất.

Dĩ nhiên, làm việc thông qua người khác cũng có rủi ro. Thông thường, các nhà điều hành không muốn giao phó công việc lớn, mà chỉ là những việc sự vụ thường nhật, chủ yếu là vì họ chỉ tin vào óc phán đoán và cách làm việc của riêng mình. Họ lập luận: "Nhờ vậy mà tôi được như hôm nay. Tại sao lại thay đổi?".

Quả thật, một số người có khả năng xuất chúng có thể tạo ra những kết quả đáng ngạc nhiên mà không cần giao phó trách nhiệm lớn cho ai. Tuy nhiên, đội ngũ lao động và tổ chức sẽ không lớn mạnh nếu không có sự trao quyền và không có những *công việc được nhân viên hoàn thành*, vì họ bị giới hạn bởi năng lực của người đứng đầu, vốn có cả điểm mạnh lẫn điểm yếu cá nhân.

Trong quá trình trao quyền, các nhà quản lý có hiệu quả thiết lập thỏa thuận cùng thắng với từng nhân viên. Một hướng dẫn quan trọng cho thỏa thuận đó là *công việc được nhân viên hoàn thành.*

NGUYÊN TẮC: KHÔNG THOÁI THÁC

Công việc được nhân viên hoàn thành là một trong những ý tưởng tốt nhất xuất phát từ mô hình quản lý ngược lại với mô hình mang tính chất kỷ luật quân đội và chuyên quyền. Nguyên tắc ở đây là nhân viên phải được xem xét toàn bộ phạm vi của vấn đề, phân tích sự việc theo chiều sâu, đưa ra nhiều phương án lựa chọn và các hệ quả, và cuối cùng đề xuất một phương án tốt nhất.

Kỹ thuật này khiến người ta phải cố tìm hiểu các nguồn lực và đưa ra đề xuất cụ thể mà họ cho là tốt nhất. Điều một nhà quản lý phải làm là chấp nhận hay không chấp nhận đề xuất đó. Nếu nhà quản lý chấp nhận đề xuất thì việc còn lại chỉ là thực hiện quyết định hay kế hoạch hành động đã được thông qua. Bên cạnh việc tiết kiệm thời gian cho nhà quản lý, *công việc được nhân viên hoàn thành* còn ngăn người ta thoái thác trách nhiệm nhân danh sự hiệp lực, tư duy nhóm hay viện cớ: "Chúng ta hãy họp để thảo luận và gút lại vấn đề".

Việc đưa ra quyết định bởi các nhóm làm việc có thể không tận dụng hết những nguồn lực tốt nhất, vì trong các cuộc họp đôi khi người ta chọn cách dĩ hòa vi quý và chỉ thảo luận một cách hời hợt.

Nhà điều hành hiệu quả thường yêu cầu nhân viên suy nghĩ thấu đáo các vấn đề và đưa ra đề xuất sau cùng. Họ không thuyết phục hay can thiệp vào tiến trình làm việc của nhân viên, cũng không đưa ra những lời giải dễ dàng và nhanh chóng, cho dù nhân viên có nài nỉ. Nếu không làm như thế tức là họ đang ngăn cản nhân viên trưởng thành - còn nhân viên sẽ gây lãng phí thời gian của họ. Hơn nữa, người ta không thể chịu trách nhiệm về kết quả nếu họ được "giải cứu" giữa chừng trong tiến trình điều tra thực tế hay ra quyết định.

Trong việc này, nhà điều hành phải hành động thật khôn ngoan. *Công việc được nhân viên hoàn thành* không phải là thuốc trị bách bệnh, và cũng không thể áp dụng cho mọi tình huống. Có tình huống chỉ thích hợp với phương pháp động não sớm, đặc biệt là trong giai đoạn lên ý tưởng cho một dự án. Cũng có tình huống thích hợp cho sự đồng tâm hiệp lực.

Nhưng nguyên tắc yêu cầu nhân viên chuẩn bị phần việc của họ trước khi thảo luận là đúng đắn trong hầu hết mọi tình huống. Lý do là nó ngăn chặn việc người ta mang theo những ý tưởng chưa chín muồi mà không cần phải nỗ lực để hiểu các vụ việc và hậu quả, đồng thời cũng ngăn chặn cách làm thông thường là tập hợp quá sớm trước khi người ta kịp suy nghĩ thấu đáo vấn đề.

"BÂY GIỜ TÔI SẼ ĐỌC!"

Khi Henry Kissinger làm Ngoại trưởng Mỹ, ông thường yêu cầu nhân viên đưa ra những đề xuất tốt nhất. Sau khi nhận được bản đề xuất, ông để trên bàn trong vòng 48 giờ, rồi gặp lại họ và hỏi:

- Có phải đây là những gì tốt nhất mà các anh có thể làm không?

- Ồ không. - Họ trả lời. - Có lẽ chúng tôi cần suy nghĩ sâu thêm một chút. Chúng tôi có thể chuẩn bị tài liệu tốt hơn nữa, và chúng tôi có thể đưa ra các phương án khác và xác định các hệ quả trong trường hợp đề xuất của chúng tôi không được chấp nhận.

- Vậy thì được, hãy tiếp tục công việc đi. - Ông nói.

Và họ mang nộp bản đề xuất lần thứ hai. Chuyện tương tự lại diễn ra.

- Có phải đây là những gì tốt nhất mà các anh có thể làm không? - Kissinger lại hỏi.

Đến lúc này, hầu hết mọi người đều nhận ra những thiếu sót trong bản báo cáo của họ. Nguyên tắc *công việc được nhân viên hoàn thành* khiến cho họ có trách nhiệm tìm ra những sai sót và sửa chữa chúng, hoặc ít nhất là nhận diện chúng kèm theo một số biện pháp xử lý.

Nhân viên của Kissinger luôn nhận ra những sai sót, dù nhỏ, bởi ông luôn yêu cầu họ làm lại việc đó để hoàn thiện hơn. Và họ làm theo.

Thế rồi họ nộp báo cáo lần thứ ba. Và lần thứ ba ông lại hỏi:

- Có phải đây là những gì tốt nhất mà các anh có thể làm không? Có phải đây là đề xuất cuối cùng của các anh không? Có còn điều gì cần hoàn thiện không?

- Chúng tôi cảm thấy hài lòng về bản này, nhưng có lẽ cần chỉnh lại câu chữ cho chặt chẽ hơn một chút; có lẽ cần hoàn thiện thêm bản báo cáo một chút nữa. - Họ trả lời.

Họ lại tiếp tục công việc đó. Rồi lại mang nộp một lần nữa và nói:

- Đây là những gì tốt nhất mà chúng tôi có thể làm. Chúng tôi đã suy nghĩ thấu đáo và đưa ra các phương án rõ ràng, các hệ quả, và các đề xuất. Chúng tôi cũng đã nêu tóm tắt kế hoạch hành động để thực hiện chi tiết, và đây là bản hoàn chỉnh cuối cùng của chúng tôi. Bây giờ chúng tôi tin rằng ông có thể yên tâm sử dụng nó.

- Tốt, bây giờ tôi sẽ đọc. - Kissinger trả lời.

Câu chuyện này là một minh chứng rằng nhân viên thường muốn tiết kiệm thời gian và công sức của họ hơn là thời gian và công sức của nhà điều hành. Tuy nhiên, thời gian của nhà điều hành có giá trị lớn hơn nhiều so với thời gian của họ - đó là lý do để nhà điều hành phải làm sao "lấy" được những ý tưởng tinh túy nhất từ nhân viên của mình.

CHIẾC MÁY NGHE NHẠC CD CỦA SONY

Sony đã khởi đầu rất chậm chạp trong lĩnh vực sản xuất máy nghe nhạc bằng đĩa CD hoạt động theo công nghệ laser, nhưng đã chiến thắng trong cuộc cạnh tranh bằng cách đưa ra sản phẩm thành công đầu tiên chiếm lĩnh được thị trường. Người chịu trách nhiệm trực tiếp về thành công của Sony trong lĩnh vực này là Kozo Ohsone, một nhà quản lý lấy khách hàng làm mục tiêu, người theo dõi sát sao sự phát triển của chiếc máy Sony Walkman.

Một ngày nọ, Ohsone đến phòng thí nghiệm của mình và làm ra một hình khối bằng gỗ có kích thước mỗi cạnh khoảng bằng chiếc đĩa CD và đặt nó trước mặt các kỹ sư. Để tránh những lời khuyên can không mong muốn từ giới quản lý cao cấp, Ohsone không nói với ai, ngoài những người trong phòng thí nghiệm, biết ông đang làm gì. Thế rồi ông cho gọi một số kỹ sư chuyên về sản phẩm yêu cầu họ thiết kế, và vì những chiếc máy đĩa quá nhỏ nên các nhà nghiên cứu cần biết liệu hệ thống mạch điện chi chít có thể được sản xuất hàng loạt bằng robot hay không.

Ohsone nói với nhân viên rằng ông không chấp nhận câu hỏi "Tại sao lại chọn kích cỡ này?", vì "Đó là kích cỡ chúng ta sẽ làm, và nó phải là như thế". Các kỹ sư thiết kế và sản xuất của ông càu nhàu, nhưng họ vẫn bắt tay vào việc và hoàn tất dự án theo yêu cầu. Phiên bản máy hát mini của Sony được tung ra thị trường chỉ to bằng một phần hai mươi kích cỡ của những chiếc máy hát truyền thống, với chi phí chỉ bằng một phần ba, và hấp dẫn hơn đối với người tiêu dùng.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ CÓ *CÔNG VIỆC ĐƯỢC NHÂN VIÊN HOÀN THÀNH?*

Hãy sử dụng quy trình năm bước sau đây để có *công việc được nhân viên hoàn thành.*

• ***Trước tiên, đưa ra yêu cầu rõ ràng về các kết quả mong muốn*** để xác lập một hợp đồng tâm lý. Đó là điều mà Kissinger và Ohsone đã làm rất tốt. Khi đã có được điều đó, ai cũng cảm thấy thoải mái - dù làm việc độc lập hay phối hợp với người khác - để đáp ứng thời hạn cụ thể nhằm đưa ra đề xuất cuối cùng: quyết định nên như thế nào, lý do tại sao, và phương án lựa chọn là gì trong trường hợp cấp trên muốn chuyển sang kế hoạch B hay C. Nhưng kế hoạch hành động chi tiết cần được nêu ra. Mọi chi tiết phải được xem xét thấu đáo.

• ***Thứ hai, nêu rõ mức độ chủ động mà nhân viên được phép.*** Liệu họ phải chờ đến khi được lệnh, hay đặt câu hỏi, đưa ra gợi ý, báo cáo ngay lập tức; hay cứ làm và báo cáo theo định kỳ.

• ***Thứ ba, làm rõ các giả định.*** Nếu nhân viên muốn có những thông tin phản hồi sớm từ nhà điều hành để yên trí rằng họ không đi chệch hướng, thì trước khi hoàn tất công việc, họ nên trình bày cách hiểu về các giả định mà nhà điều hành đưa ra. Nếu họ không làm rõ các giả định ngay từ đầu, họ có thể đi sai đường và để rồi phải nghe nhà điều hành nói: "Các anh thậm chí còn không hiểu những tiền đề và giả định nền tảng của công việc".

• ***Thứ tư, cung cấp tối đa thời gian, nguồn lực và sự tiếp cận cho những người chịu trách nhiệm thực hiện công việc.*** Không gì đáng thất vọng đối với nhân viên hơn là phải thực hiện công việc mà thiếu những thông tin hay nguồn lực cần thiết. Nhưng nếu bạn đối mặt với một cuộc khủng hoảng thật sự và đơn giản là không có nhiều thời gian ứng phó, hãy trao đổi những điều kiện này một cách rõ ràng với nhân viên của bạn.

• ***Thứ năm, ấn định thời gian và địa điểm để trình bày và rà soát lại công việc được nhân viên hoàn thành.*** Hãy dành cho nhân viên cơ hội để trình bày về công việc của họ.

Nguyên tắc này không phải thần dược, mà chỉ đơn giản là một phương tiện có hiệu quả để kích thích người ta suy nghĩ độc lập và cân nhắc mọi giả thiết trước khi đưa ra đề xuất cuối cùng. Kinh nghiệm của tôi cho thấy rằng hầu hết nhân viên đều tán thành cơ hội được nghiên cứu kỹ lưỡng sự việc và thể hiện khả năng của mình.

Nếu làm tốt, *công việc được nhân viên hoàn thành* sẽ giúp tiết kiệm thời gian của mọi người về lâu dài, đồng thời tạo ra sản phẩm có chất lượng cao. Đó là bởi vì quy trình này tận dụng được tối đa sự thông minh và tài trí của mỗi cá nhân.

MỘT SỐ ỨNG DỤNG

Sau đây là một số ứng dụng của nguyên tắc *công việc được nhân viên hoàn thành.*

• ***Bài diễn văn và bản thuyết trình.*** Hãy dành thời gian cần thiết để tập hợp các ý tưởng ban đầu, thông báo cho người chịu trách nhiệm thực hiện công việc về những nguồn lực có sẵn và các kỳ vọng của bạn. Nhà điều hành có thể phải làm trước một số thao tác nào đó để khởi động tiến trình. Đặc biệt với những bài diễn văn và những bản thuyết trình, nhà điều hành cần nói rõ vài điều. Chẳng hạn: "Đây là những điều cơ bản tôi muốn đề cập trong cuộc họp sẽ tổ chức sau hai tuần nữa. Từ đây đến đó, tôi sẽ có một chuyến đi công tác. Hãy cùng nhau rà soát lại các gợi ý của các anh khi tôi trở về".

• ***Triển khai đề tài.*** Nhà điều hành có thể nói với một nhân viên tin cẩn: "Hãy suy nghĩ thấu đáo đề tài này và đưa ra cho tôi một đề xuất cụ thể theo ý anh", hay: "Anh triển khai đề tài cho tôi và viết ra bản thỏa thuận của anh".

Tôi đã từng chứng kiến vị giám đốc của một công ty ngồi lặng đi vì ngạc nhiên khi nghe nhân viên trình bày. Các báo cáo thật tuyệt vời. Sau đó, ông nói với tôi: "Tôi chưa bao giờ nghĩ rằng họ lại có suy nghĩ sâu sắc đến thế!".

• ***Tiến hành cuộc họp.*** *Công việc được nhân viên hoàn thành* không chỉ giúp phát hiện tài năng của những nhân viên giỏi, mà còn hỗ trợ tiến hành cuộc họp hiệu quả. Khi người ta tiến hành phân tích sâu một vấn đề, suy nghĩ cẩn thận các hệ quả, các phương án lựa chọn và đưa ra các đề xuất một cách có trách nhiệm, họ sẽ đóng góp được rất lớn cho các cuộc họp.

• ***Đồng tâm hiệp lực xử lý tình huống.*** Một khi bạn xác định được các vấn đề chính yếu và thứ tự ưu tiên, bạn có thể lập ra một ủy ban lâm thời và trao cho họ nhiệm vụ thực hiện công việc.

Chẳng hạn, bạn phát hiện một trong những vấn đề lớn của công ty là quan hệ giao tiếp, phát triển nghề nghiệp hay chế độ lương bổng. Bạn sẽ chọn ra ba hoặc bốn người từ các cấp khác nhau trong công ty để lập thành một ban công tác đặc biệt. Bạn giao cho họ nghiên cứu thật sâu vấn đề đó rồi đưa ra kiến nghị cụ thể: "Chúng tôi kiến nghị điều này vì những lý do thế này... Đây là các phương án lựa chọn... Đây là các hệ quả... Và đây là những vấn đề mà chúng tôi đã nhìn ra… cùng với các nguyên nhân của chúng". Nếu nhóm làm việc của họ có sự đồng tâm hiệp lực, bạn sẽ có một đề xuất có trọng lượng thể hiện các quan điểm khác nhau. Hiếm nhà điều hành cấp cao nào lại bác bỏ một đề xuất như thế.

Tiến trình này cũng làm dịu bớt những người cực đoan - những người bất mãn với thái độ tiêu cực có thể đang lăm le phá bĩnh. Ngay khi họ có một diễn đàn tự do - ngày điều trần của họ ở phiên tòa, như người ta thường nói - họ sẽ xả tất cả năng lượng tiêu cực đó ra. Tiến trình này sẽ tước "thanh kiếm" khỏi tay họ, làm cho họ trở nên hiền hòa. Điều đó giúp bạn đạt được giải pháp hai bên cùng thắng tốt hơn.

Lời cảnh báo cuối cùng. Nếu không được kết hợp với những nguyên tắc khác, nguyên tắc này có thể tạo ra cảm nhận kiểu "Ông chủ nghĩ mình là ai chứ? Chúng ta làm hết mọi việc của ông ấy, còn ông ấy chỉ cần ký tên và đóng dấu". Hoặc một số người có thể nói: "Ông ta chẳng quan tâm; ông ta chẳng muốn dính vào tiến trình này chút nào!".

Nếu làm tốt, *công việc được nhân viên hoàn thành* sẽ giúp phát triển con người, tiết kiệm thời gian cho nhà điều hành và trao nhiều trách nhiệm hơn cho nhân viên. Thật ra, nguyên tắc này làm tăng khả năng giải quyết vấn đề của nhân viên, tức khả năng lựa chọn phản ứng khôn ngoan tùy theo hoàn cảnh.

CHƯƠNG 24: QUẢN LÝ TỪ BÊN TRÁI, LÃNH ĐẠO TỪ BÊN PHẢI

Trong các tổ chức, người ta thường đóng một trong ba vai trò chính sau: người sản xuất, nhà quản lý hoặc nhà lãnh đạo. Vai trò nào cũng quan trọng cho sự thành công của tổ chức. Nếu không có người sản xuất, các ý tưởng lớn và quyết tâm cao sẽ không được thực hiện. Công việc chắc chắn sẽ không hoàn thành. Còn khi không có nhà quản lý thì sẽ xảy ra sự xung đột về vai trò và sự mơ hồ; ai cũng muốn là người sản xuất, làm việc độc lập, với rất ít các hệ thống hay các quy trình phải tuân theo. Nếu không có nhà lãnh đạo, tổ chức sẽ thiếu tầm nhìn và phương hướng, sẽ lơ là sứ mệnh của họ.

Mặc dù mỗi vai trò đều quan trọng đối với tổ chức, song vai trò của nhà lãnh đạo là quan trọng nhất. Nếu không có sự lãnh đạo chiến lược, người ta có thể cần mẫn leo lên "bậc thang thành công", để rồi khi đến nấc thang cuối cùng mới phát hiện ra rằng chiếc thang đặt nhầm vào một bức tường khác.

Hãy xem xét các ví dụ lịch sử sau đây:

• *Công nghiệp xe hơi.* Cách đây nhiều năm, bất chấp lời khuyên của các nhà dự báo có tầm nhìn, các nhà sản xuất xe hơi Mỹ vẫn tiếp tục sản xuất những chiếc xe hơi cỡ lớn tiêu thụ nhiều xăng. Cái nhìn thiển cận của họ dẫn đến một thảm họa ai cũng biết, và từ đó họ cố vật lộn để phục hồi.

• *Công nghiệp thép.* Các tập đoàn sản xuất già cỗi của chúng ta tiếp tục vận hành các nhà máy thép cổ lỗ trong khi cố gắng cạnh tranh với các công ty nước ngoài có công nghệ cao và các nhà máy nhỏ trong nước có thể sản xuất thép chất lượng cao với giá thành thấp.

• *Công nghiệp bán dẫn.* Các công ty Mỹ gần như làm chủ thị trường chất bán dẫn cho đến giữa những năm 70. Trong các năm suy thoái sau đó, họ cắt giảm sản lượng, và đến năm 1979 các nhà cung cấp Mỹ lúng túng không biết làm thế nào để đáp ứng nhu cầu về các bộ nhớ 16K RAM. Người Nhật nhân cơ hội đó đã nhảy vào thị trường, và đến cuối năm đó đã chiếm lĩnh gần nửa thị trường.

• *Ngành giao thông vận tải.* Trong ngành công nghiệp đường sắt, các nhà quản lý đã xao nhãng vai trò chính của họ - cung cấp dịch vụ vận tải - để lao vào kinh doanh đường sắt. Thế rồi, khi họ tập trung sức để nâng cấp đường sắt, thì các hệ thống vận chuyển bằng đường ống, hàng không và các tuyến xe tải đường bộ đã chiếm gần hết thị phần vận chuyển.

• *Kế toán.* Các nhà quản lý tiếp tục tập trung gần như duy nhất vào các nguồn lực tài chính và vật chất mà bỏ qua nguồn lực quan trọng nhất, đó là con người.

Chúng ta có thể nhìn vào mọi lĩnh vực hoạt động của con người và tìm thấy vô số ví dụ về việc người ta cố chen lấn nhau để leo tới nấc cuối cùng của chiếc thang đặt sai vị trí. Peter Drucker nói rằng chỉ trong vòng một vài năm sau khi được thành lập, hầu hết các tổ chức sẽ lãng quên sứ mệnh và vai trò chính yếu để chuyển sang tập trung vào các phương pháp, tính hiệu suất (hay làm việc đúng cách) thay

vì làm hiệu quả (hay làm đúng việc). Dường như người ta có xu hướng thể chế hóa các phương pháp thực hành thành công trong quá khứ thành những quy tắc cho tương lai, cũng như bỏ công sức để lưu giữ và thực thi các quy tắc này ngay cả khi chúng không còn phù hợp nữa. Quả thực, các thủ tục và tập quán truyền thống rất khó mất đi!

QUẢN LÝ VÀ LÃNH ĐẠO

Đó là lý do tại sao vai trò của người lãnh đạo rất quan trọng cho sự thành công không ngừng của một tổ chức. Nói đến lãnh đạo là nói đến phương hướng - đến việc đảm bảo rằng chiếc thang được đặt đúng chỗ. Còn quản lý là nói đến tốc độ. Tuy vậy, tăng gấp đôi tốc độ nhưng lại sai phương hướng là một hành động ngu xuẩn. Nói đến lãnh đạo là nói đến tầm nhìn, đến việc không rời mắt khỏi sứ mệnh, đến tính hiệu quả và các kết quả. Quản lý nói đến việc thiết lập cấu trúc và các hệ thống để đạt được các kết quả đó. Quản lý tập trung vào hiệu suất, các phân tích về chi phí, lợi ích, hậu cần, các phương pháp, các thủ tục và chính sách.

Lãnh đạo tập trung vào phương hướng. Quản lý tập trung vào kết quả cuối cùng. Sức mạnh của lãnh đạo bắt nguồn từ các giá trị và nguyên tắc đúng đắn. Quản lý tổ chức các nguồn lực để phục vụ cho các mục tiêu được lựa chọn nhằm tạo ra kết quả cuối cùng.

Dĩ nhiên, quản lý và lãnh đạo không loại trừ lẫn nhau, nhưng có thể nói lãnh đạo là đẳng cấp cao nhất của quản lý. Bản thân lãnh đạo có thể tách thành hai phần: một phần liên quan đến tầm nhìn và phương hướng, các giá trị và mục đích, còn phần kia liên quan đến việc truyền cảm hứng và tạo động lực để mọi người cùng làm việc theo tầm nhìn và mục đích chung. Một số nhà lãnh đạo có tầm nhìn, nhưng lại thiếu tài năng xây dựng đội ngũ. Một số nhà lãnh đạo có thể truyền cảm hứng cho mọi người và xây dựng đội ngũ, nhưng lại thiếu tầm nhìn.

Là người xây dựng đội ngũ, nhà lãnh đạo phải nỗ lực giảm bớt mâu thuẫn gây rối loạn chức năng, đồng thời thừa nhận rằng trong một đội ngũ có sự bổ sung cho nhau, sức mạnh nằm ở những sự khác biệt, do đó không nên cố nhân bản hay biến đổi mọi người cho phù hợp với hình ảnh của mình. Chừng nào mọi người vẫn có chung mục đích thì việc người ta có vai trò giống nhau không phải là điều quan trọng. Khi các thành viên trong đội ngũ tôn trọng lẫn nhau, những khác biệt sẽ được tận dụng và được xem là thế mạnh, chứ không phải điểm yếu.

Vai trò cơ bản của người lãnh đạo là nuôi dưỡng sự tôn trọng lẫn nhau và xây dựng một đội ngũ có sự bổ khuyết cho nhau. Theo đó, điểm mạnh của người này sẽ được phát huy, còn điểm yếu của người kia sẽ được tập thể bù đắp. Vai trò chính yếu của nhà quản lý là sử dụng đòn bẩy để nhân rộng công việc và vai trò của người sản xuất. Còn người sản xuất phải "xắn tay áo" lên và làm những gì cần thiết để giải quyết các vấn đề và thu được kết quả.

Thật thú vị và bổ ích khi nghiên cứu mức độ thích hợp giữa công việc của mỗi người với phong cách hay sở thích của họ đối với ba vai trò này. Chẳng hạn, một số người đảm nhận một công việc đòi hỏi ít khả năng sản xuất, nhưng nhiều khả năng quản lý và một ít khả năng lãnh đạo, trong khi phong cách cá nhân hay sở thích của họ lại phù hợp với vai trò nhà sản xuất hơn là một nhà quản lý hay một nhà lãnh

đạo. Không cần phải bàn cãi, sự bất trùng khớp giữa kỳ vọng công việc và sở thích cá nhân là nguồn gốc của nỗi thất vọng lớn cũng như sự chê trách của thiên hạ. Và nếu người đảm nhận công việc lại có nhận thức khác với nhận thức của ông chủ hay của những người đồng cấp về tầm quan trọng tương đối của ba vai trò này trong vị trí cụ thể của anh ta, thì các vấn đề của anh ta chắc chắn sẽ trở nên phức tạp.

BÁN CẦU NÃO TRÁI/BÁN CẦU NÃO PHẢI

Nghiên cứu lý thuyết về não giúp chúng ta hiểu tại sao một số người là nhà sản xuất giỏi nhưng lại là nhà quản lý tồi, hay nhà quản lý vĩ đại nhưng lại là nhà lãnh đạo yếu kém. Các nghiên cứu về cơ bản chỉ ra rằng bộ não được chia thành hai bán cầu: bán cầu não trái và bán cầu não phải. Mỗi bên chuyên về các chức năng khác nhau, xử lý các loại thông tin khác nhau và giải quyết các loại vấn đề khác nhau.

Mặc dù cả hai bán cầu não đều tham gia vào các quá trình tư duy logic và sáng tạo, nhưng bán cầu não trái thiên về tư duy logic, còn bán cầu não phải thiên về cảm xúc hơn. Bán cầu não trái xử lý ngôn ngữ, bán cầu não phải xử lý hình ảnh; não trái chuyên về các bộ phận hay chi tiết, não phải xem xét tổng thể và mối quan hệ giữa các bộ phận. Não trái phân tích, mổ xẻ sự việc, não phải tổng hợp, ghép nối chúng lại với nhau. Não trái xử lý tư duy tuần tự, não phải xử lý tư duy đồng thời. Não trái hướng về thời gian, nghĩa là nó có nhận thức về thời gian, các mục tiêu và vị trí của mỗi người trong sự tương quan với các mục tiêu đó; não phải không gắn với thời gian, nó có thể đánh mất hoàn toàn nhận thức về thời gian. Não trái điều khiển nửa bên phải của cơ thể và ngược lại.

Từ những hiểu biết này có thể nói rằng chúng ta đang sống trong một thế giới được thống trị bởi bán cầu não trái, nơi ngôn ngữ, đo lường và logic lên ngôi, còn sự sáng tạo, trực giác và năng khiếu nghệ thuật có vẻ là thứ yếu. Điều này đặc biệt đúng với nam giới: văn hóa “trọng nam khinh nữ” kết hợp với sự tập trung học thuật nặng về phía não trái thường phủ định, hoặc thậm chí loại trừ, các khả năng về sáng tạo, thẩm mỹ và trực giác (thường thuộc về thế mạnh của nữ giới).

Nhiều tổ chức có các hệ thống quản lý và kiểm soát vĩ đại nhưng lại thiếu trái tim. Các tổ chức khác có thể có trái tim nhưng lại thiếu đầu óc, các hệ thống tốt và sự kiểm soát hiệu quả. Các nhà triết học Hy Lạp cổ đại đã nói về các quá trình gây ảnh hưởng hay thuyết phục bằng các thuật ngữ như đạo đức, tình cảm và lý trí. Về cơ bản, đạo đức liên quan đến sự khả tín của một người, hay điều mà tôi gọi là tài khoản tình cảm; tình cảm liên quan đến các cảm xúc và động cơ, ở đây chúng ta gọi là bán cầu não phải; và lý trí liên quan đến quá trình lập luận logic, bán cầu não trái.

Khi chúng ta áp dụng lý thuyết thống trị não bộ vào ba vai trò chính yếu này hay vào các tổ chức, chúng ta thấy vai trò của người quản lý chủ yếu thuộc về bán cầu não trái, còn vai trò của người lãnh đạo thuộc bán cầu não phải. Vai trò của người sản xuất phụ thuộc vào bản chất công việc. Nếu công việc nặng về sử dụng ngôn ngữ, logic hay phân tích, thì nó chủ yếu thuộc về bán cầu não trái; nếu công việc thiên về trực giác, cảm xúc hay sáng tạo, nó sẽ thuộc về bán cầu não phải.

Những người là nhà quản lý xuất sắc nhưng lại là nhà lãnh đạo tồi có thể là những người cực kỳ có óc

tổ chức và điều hành một con tàu với các hệ thống, quy trình vượt trội và các bản mô tả công việc thật chi tiết. Nhưng trừ phi họ có động lực từ bên trong, công việc chỉ được hoàn thành một phần rất nhỏ bởi vì họ không có cảm xúc, không có trái tim; mọi thứ quá máy móc, quá hình thức, quá chặt chẽ, quá phòng thủ. Một tổ chức lỏng lẻo hơn có thể hoạt động tốt hơn nhiều, mặc dù đối với người quan sát bên ngoài nó dường như vô tổ chức và rối rắm. Các thành tựu thật sự có ý nghĩa chỉ có thể diễn ra khi người ta cùng chia sẻ một tầm nhìn, một mục đích hay sứ mệnh chung.

Do đó, đề nghị của tôi là: *Quản lý từ bên trái, lãnh đạo từ bên phải.*

Tất nhiên, lý tưởng nhất là phát huy khả năng kết hợp cả bên trái và bên phải của bộ não để có thể vừa suy xét được tình huống, lại vừa biết sử dụng công cụ thích hợp khi xử lý tình huống. Nếu muốn biết đi nước cờ nào là tốt nhất, trước hết chúng ta phải biết tình hình thế trận. Nếu muốn biết chiếc gậy nào tốt nhất để đánh golf, trước tiên chúng ta phải biết địa hình mặt sân, vị trí quả bóng, khoảng cách đến lỗ golf... Khả năng dự đoán chính xác tình huống phải có trước, và điều này đòi hỏi một sự kết hợp tốt các kỹ năng của cả hai bán cầu não - trái và phải.

Để đạt được sự cân bằng chức năng, người ta phải rèn luyện bán cầu não nào yếu hơn. Chẳng hạn, một người có thế mạnh về bán cầu não trái có thể tập cho bán cầu não phải bằng cách học giao tiếp thông qua cảm nhận, xúc giác và hình ảnh thị giác, đồng thời tập “nghe” nhiều hơn bằng mắt thay vì bằng tai, tham gia vào các công việc nghệ thuật và khía cạnh sáng tạo trong việc xử lý tình huống... Những người có thế mạnh về bán cầu não phải nên luyện bán cầu não trái thông qua các quá trình xử lý tình huống mang tính chất phân tích, giao tiếp bằng ngôn ngữ và logic, đọc sách giáo khoa và nghiên cứu các tài liệu khoa học-kỹ thuật, luật pháp, kế toán hoặc bất kỳ môn khoa học ứng dụng nào.

Những tổ chức chỉ chú trọng đến các định hướng ngắn hạn, lợi nhuận trước mắt hay dữ liệu “cứng” thường bỏ qua sự phát triển khả năng lãnh đạo như thế, và do đó sản sinh ra các nhà điều hành chỉ có “một nửa bộ óc”. Đó là những người hiếm khi dành thời gian để trao đổi về tầm nhìn và phương hướng, xây dựng đội ngũ, phát triển con người, lập kế hoạch cho các cuộc họp, trừ phi gặp khủng hoảng.

Nếu những đề tài về lãnh đạo nằm trong chương trình nghị sự, thì chúng được xếp ở cuối bảng, ở mục “những vấn đề khác”. Các nhà điều hành ít khi đề cập đến những vấn đề lãnh đạo, bởi vì họ đã quá mệt mỏi trong việc chữa cháy và xử lý những vấn đề về sản xuất và quản lý luôn xếp ở đầu bảng chương trình nghị sự.

Chẳng thế mà có nhiều cá nhân và tổ chức đi sai đường hay đặt chiếc thang sai vị trí. Lãnh đạo chiến lược có thể loại trừ sự mất định hướng đó và đưa sự việc trở lại đúng quỹ đạo.

Nhà lãnh đạo chiến lược có thể đưa ra định hướng và tầm nhìn, tạo động lực thông qua sự yêu thương và xây dựng đội ngũ bổ sung dựa trên sự tôn trọng lẫn nhau, nếu họ có đầu óc thiên về hiệu quả hơn hiệu suất, quan tâm đến phương hướng và các kết quả hơn so với các phương pháp, hệ thống và quy trình. Sẽ xuất hiện tình huống khôi hài: Khi tất cả các nhà sản xuất đang cần mẫn phát quang đường đi trong khu rừng và các nhà quản lý đang mài sắc những chiếc cưa và xây dựng chương trình làm việc

bằng cưa, cũng như lên chương trình huấn luyện cho những người cầm cưa, chợt một nhà lãnh đạo thức thời và can đảm kêu lên: “Chúng ta vào nhầm khu rừng rồi!”, mặc dù ông biết trước sẽ nhận được câu trả lời: “Yên lặng nào! Chúng tôi đang tiến lên đấy”.

CHƯƠNG 25: CÁC NGUYÊN TẮC VỀ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

Để đạt được chất lượng toàn diện của dịch vụ và sản phẩm, bạn cần tuân theo một số nguyên tắc và mục đích phổ quát nhất định.

Khi một trong những giá trị chi phối là chất lượng toàn diện, chúng ta sẽ không chỉ quan tâm đến chất lượng của sản phẩm và dịch vụ chúng ta cung cấp, mà còn đến cả chất lượng của cuộc sống và các mối quan hệ của chúng ta.

Mô thức chất lượng toàn diện là sự cải tiến liên tục. Mọi người và mọi công ty không thể hài lòng với việc đứng yên tại chỗ, cho dù có vẻ họ đã thành công. Rất ít người hay tổ chức hài lòng "giữ nguyên trạng" nếu họ thường xuyên nhận được các phản hồi chính xác về hiệu quả công việc từ những người có liên quan. Chất lượng bắt đầu từ sự hiểu biết về các nhu cầu và kỳ vọng của những người có liên quan, nhưng hơn hết, chất lượng phải có nghĩa là đáp ứng được hay đáp ứng vượt mức các nhu cầu và kỳ vọng đó.

BỐN LĨNH VỰC CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

Chất lượng toàn diện là sự thể hiện nhu cầu cải tiến liên tục trong bốn lĩnh vực:

1. Sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp

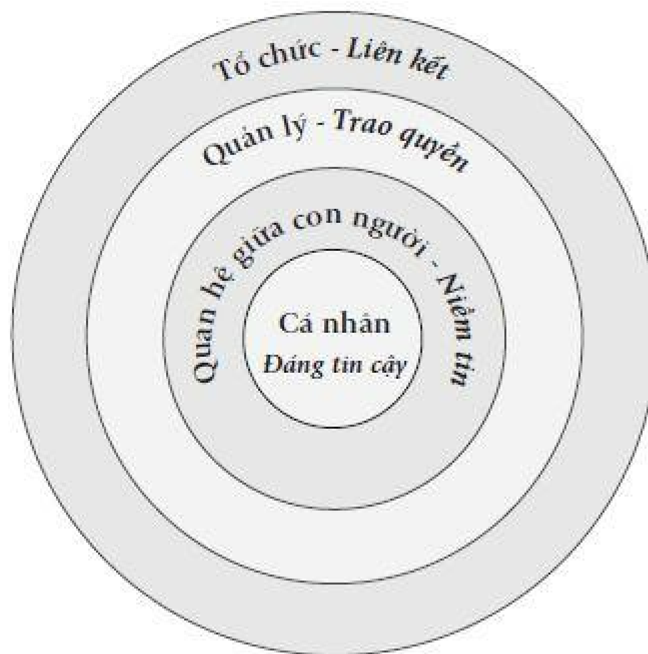
2. Các mối quan hệ giữa con người

3. Tính hiệu quả của quản lý

4. Năng suất tổ chức

• ***Sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp.*** Tôi rất thích câu nói: "Nếu điều đó xảy ra thì là do tôi". Trong thực tế, bạn và tôi là những yếu tố then chốt đối với chất lượng toàn diện. Tôi gọi đó là cách tiếp cận bắt đầu từ bên trong, nghĩa là bắt đầu trước tiên với chính con người mình - từ các mô thức, tính cách và động cơ của bản thân. Phương pháp tiếp cận này thường đòi hỏi một sự thay đổi từ cá nhân, chứ không phải những thay đổi về mặt nhân sự.

BỐN CẤP LÃNH ĐẠO THEO NGUYÊN TẮC VỚI CÁC NGUYÊN TẮC CHÍNH



W. Edwards Deming (1900-1993), một nhà “tiên tri” kinh tế của thời đại chúng ta, đã nói rằng 90% vấn đề của mọi tổ chức là vấn đề chung (các hệ thống kém cỏi), chỉ khoảng 10% là những vấn đề riêng về con người của tổ chức đó. Nhiều nhà quản lý đã diễn giải sai những dữ liệu đó và cho rằng nếu họ điều chỉnh cấu trúc và các hệ thống (các chương trình) thì các vấn đề về con người (những nhà lập trình) sẽ biến mất. Thực ra thì ngược lại mới đúng: nếu bạn sửa sai 10% kia trước, những vấn đề khác sẽ biến mất. Tại sao? Bởi vì con người là những nhà lập trình. Họ sử dụng các hệ thống và cấu trúc như những biểu hiện tính cách và năng lực của họ. Nếu bạn muốn cải thiện chương trình, trước tiên hãy làm việc với nhà lập trình; con người tạo ra chiến lược, cấu trúc, các hệ thống và phong cách của tổ chức. Những yếu tố này là cánh tay và bàn tay của khối óc và trái tim con người.

Chìa khóa để xây dựng tổ chức chất lượng toàn diện là trước tiên phải có con người chất lượng toàn diện. Họ phải biết sử dụng chiếc “la bàn” chính Bắc, là yếu tố khách quan nằm ở bên ngoài, phản ánh các quy luật hoặc các nguyên tắc tự nhiên, trái với các giá trị là yếu tố chủ quan và nằm bên trong. Ví dụ, hãy quan sát những người mà sự an toàn bên trong chỉ có được khi chiến thắng trong cuộc cạnh tranh và khi so sánh với những người khác. Bạn thử nghĩ xem họ sẽ thiết kế chương trình lương bổng thế nào? Phải chăng là xếp hạng bắt buộc và cạnh tranh nội bộ? Làm thế nào bạn có sự hợp tác cần thiết để đạt được chất lượng nếu bạn chỉ khen thưởng người thắng cuộc?

Có lần, một nhà quản lý phụ trách đào tạo cho một công ty lớn của Mỹ đã nói với tôi: “Lợi ích quan trọng nhất mà chúng tôi nhận được từ chương trình của ông là tính hiệu quả cá nhân gia tăng. Bằng việc nâng cao tinh thần đồng đội, quan hệ giao tiếp, trao quyền cho nhân viên, chúng tôi đã tăng lợi nhuận hoạt động ở nước ngoài đến 90% trong năm đầu tiên!”. Một nhà điều hành khác nói rằng lãnh đạo dựa vào nguyên tắc là khâu “chuẩn bị đất” cho các hạt giống của chất lượng toàn diện. Nhận xét của ông hàm ý rằng từng nhà điều hành cần chuẩn bị khối óc và trái tim mình để đạt mức độ tư duy cao hơn, cũng như chuẩn bị cái đầu và đôi tay để thực hiện cách làm mới trước khi những vấn đề về chất lượng của họ được giải quyết. Cách người ta suy nghĩ về công việc có thể gây tác động mạnh hơn so với những việc họ thật sự làm.

Những người không xem chất lượng là ưu tiên số một sẽ không vượt qua được những giai đoạn khó khăn của nền kinh tế, theo lời của nhiều nhân vật đã nhận giải thưởng Malcolm Baldrige Award[28]. Họ nhận ra rằng cách tốt nhất để dự báo tương lai là tạo ra tương lai, sử dụng một chiếc la bàn để vượt qua địa hình gồ ghề và thường xuyên thay đổi. Việc áp dụng các nguyên tắc muôn thuở về tính hiệu quả sẽ nâng bạn lên tầm tư duy mới, đem đến cho bạn điều cốt lõi cân bằng và không thay đổi. Tiếp cận chất lượng từ khía cạnh con người giúp các hệ thống hài hòa với các quy trình, giải phóng sức sáng tạo và năng lực tiềm tàng, đồng thời tạo ra các lợi thế khác dẫn đến kết quả cuối cùng.

Việc phát triển tính cách và kỹ năng là một tiến trình cải thiện hay diễn tiến liên tục, một vòng xoáy trôn ốc đi lên. Khía cạnh cá nhân của chất lượng toàn diện được hiểu là sự trọn vẹn mọi mặt đối với hệ giá trị của bạn - và một phần của hệ giá trị đó nghĩa là bạn không ngừng tiến bộ hơn, cả về mặt cá nhân lẫn nghề nghiệp.

Nguyên tắc của W. Edwards Deming - sự kiên định mục đích - nói rằng trước tiên chúng ta phải có một mục đích hay sứ mệnh - một tuyên bố về việc chúng ta định làm, một tầm nhìn về điều chúng ta muốn trở thành. Mẫu số chung của thành công là một mục đích mạnh mẽ, tạo sức mạnh, chỉ dẫn, tạo cảm hứng và nâng cao tinh thần. Nếu bạn xây dựng mục đích một cách rõ ràng, nếu bạn bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định thì mục đích đó sẽ chỉ dẫn mọi thứ, sẽ giải phóng khả năng sáng tạo của bạn; nhờ nó, bạn sẽ khai thác được tiềm thức trong đầu bạn và lấy ra ký ức, nội dung của tiềm thức. Bạn sẽ bắt đầu làm việc từ trí tưởng tượng của mình, chứ không phải từ ký ức. Bạn sẽ không bị giới hạn bởi quá khứ hay bị cột chặt vào quá khứ, mà vẫn có được nhận thức vô hạn về điều gì là có thể trong tương lai; não trạng của bạn sẽ chuyển sang tiên tri, dự đoán, chứ không chỉ lưu giữ lịch sử.

Cải tiến liên tục, về cơ bản, có nghĩa là bạn không bao giờ hài lòng với những gì chỉ đúng một nửa. Khách hàng của bạn chắc chắn cũng sẽ không hài lòng. Và nếu bạn nhận được phản hồi chính xác từ họ, bạn sẽ có động lực và thách thức để cải thiện - “Cải thiện hay là chết!”.

Nhiều nhà điều hành doanh nghiệp thiếu sự an toàn bên trong, vì thế họ không dám tìm kiếm và tiếp nhận phản hồi từ những người có liên quan - họ bị chính những điều này đe dọa. Tuy nhiên, phản hồi là món ăn không thể thiếu của các nhà vô địch. Các nhà vô địch không ngừng tiếp nhận phản hồi - họ lắng nghe và học hỏi từ chúng, sử dụng chúng để cải thiện hiệu quả công việc hàng ngày. Các chương trình cải thiện cá nhân và tổ chức được xây dựng dựa trên những phản hồi chính xác, không phải trên những dữ liệu xã hội mơ hồ không xác định.

• ***Các mối quan hệ giữa con người.*** Chất lượng toàn diện ở cấp độ quan hệ giữa con người có nghĩa là thường xuyên ký gửi vào tài khoản tình cảm của người khác. Đó là việc không ngừng bồi đắp thiện chí và thương lượng - trên cơ sở niềm tin, chứ không phải sự sợ hãi. Nếu bạn tạo ra kỳ vọng về sự cải thiện liên tục sản phẩm hay dịch vụ, nhưng lại không thực hiện kỳ vọng đó, bạn sẽ nhận ra sự gia tăng nỗi sợ hãi và nhìn thấy những dự báo tiêu cực.

Văn hóa doanh nghiệp là tổng thể của các mối quan hệ tương thuộc. Những mối quan hệ này phải được

cân bằng trên tinh thần đồng tâm hiệp lực và dựa trên niềm tin để đạt được chất lượng. Nếu chúng ta tiếp cận chất lượng bằng một thứ gì khác mà không phải tập trung vào nguyên tắc ở cả bốn cấp độ, thì những nỗ lực của chúng ta mới chỉ là điều kiện cần nhưng chưa đủ.

Các tài khoản tình cảm có thể cạn kiệt nhanh chóng, đặc biệt khi các kỳ vọng về quan hệ giao tiếp và cải thiện liên tục bị phá vỡ. Nếu quan hệ giao tiếp không diễn ra, người ta bắt đầu vận dụng ký ức và nỗi sợ để dựng lên những kịch bản tiêu cực, thậm chí còn vạch ra kế hoạch dựa vào các kịch bản đó.

Trong các thực thể độc lập như hôn nhân hay doanh nghiệp, các khoản ký gửi thường tự tiêu hao trừ phi người ta không ngừng ký gửi thêm vào tài khoản tình cảm với đối tác của họ. Với bạn bè cũ, chúng ta không cần thực hiện nhiều đợt ký gửi hơn vì chúng ta có ít kỳ vọng. Chúng ta có thể nối lại quan hệ đang gián đoạn và đạt được sự thân tình nhanh chóng. Hơn nữa, với bạn bè cũ, chúng ta ít khi gặp các vấn đề lệ thuộc lẫn nhau có tính chất sống còn, mà chỉ là các ký ức vui vẻ dễ chịu. Nhưng trong quan hệ hôn nhân, gia đình hay doanh nghiệp, hàng ngày chúng ta phải xử lý các vấn đề mang tính sống còn; và những định chế này đòi hỏi chúng ta phải không ngừng bổ sung vào tài khoản tình cảm. Hãy ôm hôn những người xung quanh bạn - bằng thể chất, cảm xúc và lời nói - để cho những khoản ký thác đó liên tục được bổ sung.

• ***Tính hiệu quả trong quản lý.*** Chất lượng quản lý chủ yếu là nuôi dưỡng các thỏa thuận hai bên cùng thắng về hiệu quả và sự hợp tác - đảm bảo rằng các thỏa thuận này "đồng điệu" với những gì đang diễn ra bên trong những con người đó và những doanh nghiệp đó. Những thỏa thuận hai bên cùng thắng này có thể được thương lượng lại bất cứ lúc nào - lý tưởng nhất là trên cơ sở đồng tâm hiệp lực, không phải trên cơ sở mặc cả lập trường hai bên, và để ngỏ đối với tất cả các biến động và thay đổi bất thường của thị trường. Đây chính là sự cởi mở từ cả hai phía.

Tư duy cùng thắng tạo ra tinh thần đồng đội. Tư duy thắng thua tạo ra sự đối đầu. Kình chống nhau là điều phổ biến trong những hệ thống đã được thiết lập khi mỗi bộ phận có cuộc sống riêng và cơ chế tồn tại riêng. Sự thù nghịch là điều rất tự nhiên khi người ta chỉ có những nguồn lực có hạn; họ nhìn thế giới chuyên môn như một chiếc bánh có hạn, từ đó dần dần hình thành tư duy thắng thua. Họ ngồi một chỗ và nói về "những gã ở ngoài kia" và về những gì họ đang chuẩn bị làm để có được nhiều hơn những nguồn lực bên trong nhằm xây dựng "đế chế" riêng. Khi đó, những đối thủ cạnh tranh quyết liệt nhất của chúng ta lại ở ngay bên trong các phòng ban hay bộ phận của chúng ta. Vậy là có thêm sự cạnh tranh không lành mạnh ngay trong nội bộ, khi chúng ta đã có quá nhiều đối thủ trên thị trường.

Chúng ta cần sự đoàn kết nội bộ để đạt được sự hợp tác hai bên cùng thắng, sự trung thành với sứ mệnh, sự kiên định với mục đích. Sự thắng thua hay đối đầu chỉ làm rối loạn văn hóa công ty.

Hầu hết mọi người tìm kiếm chất lượng bằng những kỹ thuật, phương pháp thực hành và các quy trình; họ không nhận ra rằng chất lượng đòi hỏi phải làm rõ vai trò quản lý về mọi phương diện. Tất cả các đột phá vĩ đại đều là sự đoạn tuyệt hay phá vỡ các loại tư duy cũ. Tư duy đột phá không thể có được nhờ tiếp tục nhìn công việc thông qua cặp kính cũ - chúng ta phải bỏ cặp kính ra và xem xét lại các tròng kính.

Đâu là sự khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo? Quản lý nhìn qua cặp kính của mình và thực hiện công việc, còn lãnh đạo nhìn vào các tròng kính và nói: “Đây có phải là hệ quy chiếu thích hợp không?”. Quản lý hoạt động bên trong các hệ thống để làm cho nó vận hành. Lãnh đạo xử lý toàn bộ các hệ thống. Lãnh đạo xử lý các vấn đề về phương hướng, tầm nhìn, mục đích, các nguyên tắc, các nguồn lực, cũng như việc xây dựng con người, văn hóa, tài khoản tình cảm và củng cố đội ngũ. Quản lý thiên về xử lý, kiểm soát, hậu cần và hiệu suất. Lãnh đạo xử lý đầu vào, quản lý xử lý đầu ra. Tuy nhiên, cái tay không thể nói với cái chân: “Tôi không cần anh!”. Cả lãnh đạo và quản lý, cả hiệu quả và hiệu suất, đều cần thiết.

W. Edwards Deming nhấn mạnh khía cạnh quản lý con người nhiều hơn khía cạnh kỹ thuật. Đây là điều hiếm thấy. Nhưng làm thế nào bạn có thể xây dựng khái niệm người lãnh đạo như một huấn luyện viên, một nguồn lực hỗ trợ? Làm thế nào bạn xóa bỏ nỗi sợ hãi, các rào cản, xây dựng đội ngũ có những chức năng chồng chéo và giá trị tự thân? Khía cạnh con người là trái tim của công việc, bởi con người là những nhà lập trình - họ làm ra mọi thứ khác.

Mọi người phải biết rằng họ đang được quản lý bởi những nguyên tắc và có quyền được đối xử công bằng. Bạn không thể thao túng cuộc sống của người khác và đùa giỡn tùy tiện với miếng cơm manh áo của họ mà không gây ra sự thất thoát tài khoản tình cảm của họ. Nếu bạn cần cắt giảm chi phí đạt hiệu quả về mặt kinh tế và có sức cạnh tranh, hãy đảm bảo rằng bạn làm điều đó một cách công bằng; nếu không, tài khoản tình cảm của bạn sẽ bị thấu chi lập tức. Và một khi nỗi sợ hãi xâm nhập vào môi trường văn hóa, mọi người sẽ lo lắng vì không biết điều gì sắp xảy ra với họ.

Có lần, một phó tổng giám đốc của một công ty lớn nói với tôi:

- Trong đời tôi đã có hai lần hoảng sợ. Lần đầu khi tôi chạy ngược lên bãi biển ở Iwo Jima sau khi thấy hai phần ba số người ở đó bị con sóng đầu tiên quật chết ngay trước mắt.

- Còn lần thứ hai? - Tôi hỏi.

- Đi làm vào buổi sáng.

- Nghĩa là thế nào?

- Anh không thể biết lão già đó sẽ làm gì đâu. - Anh ta trả lời. - Tôi đã hai lần thấy ông ta ra tay đàn áp nhân viên và hất đổ chén cơm của họ. Điều đó làm tôi sợ hãi đến nỗi không bao giờ quên được. Và tôi không thể vượt qua nỗi ám ảnh đó. Tôi không biết khi nào đến lượt mình.

Ngay cả khi bạn xâm phạm nguyên tắc chủ chốt, dù chỉ một lần, bạn đã có thể làm tổn thương sâu sắc một con người, và sự kiện duy nhất đó sẽ tác động đến chất lượng mối quan hệ của bạn, bởi vì người ta nghi ngờ không biết khi nào bạn lặp lại điều đó một lần nữa.

Công việc của quản lý là trao quyền, và về cơ bản, việc trao quyền được hiểu là “Cho ai đó một con cá có thể nuôi anh ta một ngày. Dạy anh ta cách câu cá, giúp anh ta kiếm sống cả đời”. Khi bạn trao

cho người ta các nguyên tắc, tức là bạn trao quyền cho họ để điều khiển chính họ. Họ sẽ có ý thức phục vụ. Bạn đã giao phó cho họ các nguyên tắc để làm việc; các chỉ dẫn để tuân thủ; các nguồn lực để sử dụng; các hiệu quả công việc cùng thắng để đối chiếu; các kết quả và phần thưởng để phấn đấu. Khi bạn trao quyền đầy đủ cho người khác, mô thức của bạn cũng thay đổi. Bạn trở thành một người phục vụ. Bạn không còn kiểm soát người khác, mà họ kiểm soát chính họ. Bạn trở thành một nguồn hỗ trợ cho họ.

Nếu bạn muốn gây ảnh hưởng và trao quyền cho người khác, trước tiên hãy nhìn nhận rằng họ có kỹ năng và tiềm lực to lớn chưa được khai thác. Hãy hiểu các mục đích, quan điểm, ngôn ngữ, các mối quan tâm, khách hàng, cấp trên... của họ. Hãy tỏ ra đáng tin cậy. Đừng làm điều gì có hại cho các mối ràng buộc cảm xúc. Hãy giữ uy tín. Thông qua trao quyền cho người khác, bạn sẽ gia tăng phạm vi kiểm soát, cắt giảm chi phí và xóa bỏ sự quan liêu hành chính.

Sự trao quyền đòi hỏi một đầu óc rộng rãi - một tâm thế cho rằng trên đời có đủ mọi thứ cho mọi người. Và, càng chia sẻ, bạn càng nhận được nhiều. Những người bị đe dọa bởi thành công của người khác sẽ coi mọi người là đối thủ cạnh tranh. Họ có đầu óc hẹp hòi. Trong thâm tâm, họ thấy rất khó chia sẻ quyền lực, lợi nhuận với người khác.

• ***Năng suất của tổ chức.*** Sự lãnh đạo chủ động nảy sinh từ nhận thức rằng chúng ta không phải là sản phẩm của các hệ thống, cũng không phải là sản phẩm của môi trường sống, rằng những thứ đó ảnh hưởng mạnh mẽ đến chúng ta nhưng chúng ta có quyền lựa chọn phản ứng của mình trước tác động của chúng. Tất cả nhà lãnh đạo vĩ đại đều có năng lực chủ động và tầm nhìn ở mức độ cao - một ý thức rằng: “Tôi không phải là sản phẩm của môi trường văn hóa, hoàn cảnh sống, điều kiện sống; đúng hơn, tôi là sản phẩm của hệ thống các giá trị, tâm thế và hành vi của chính mình - và tôi là người kiểm soát những thứ đó”.

Deming không ngừng nhấn mạnh rằng chất lượng bắt đầu từ “nóc nhà”, rằng ban lãnh đạo của tổ chức phải tham gia một cách sát sao vào tiến trình để thấy rằng mô thức chất lượng đã được “chuyển” vào khối óc và trái tim của mọi người trong tổ chức. Ông lưu ý rằng khủng hoảng về chất lượng nghiêm trọng hơn là khủng hoảng kỹ thuật, và rằng giải pháp cho vấn đề này đòi hỏi một mô thức mới, một cách nhìn mới về vai trò của chúng ta, một sự biến đổi cách vận hành trong quản lý. Chất lượng không có nghĩa là luôn luôn thực hiện các công việc tốt hơn - mà còn là thực hiện công việc theo cách khác.

Tâm điểm của sự cải thiện liên tục trong tổ chức là việc xử lý tình huống xoay quanh thông tin về những người có liên quan. Hầu hết các tổ chức xử lý tình huống xoay quanh các dữ liệu và sự phân tích tài chính. Nhưng những tổ chức tốt nhất ở Nhật Bản và Mỹ thường xuyên tiếp nhận thông tin từ tất cả những người có liên quan - tất cả những người có đóng góp vào sự thịnh vượng của công ty. Họ lắng nghe một cách chăm chú và đầy đủ rồi đưa ra các giải pháp dựa trên chẩn đoán đó. Đây là lý do tại sao họ ở trong trạng thái không ngừng cải tiến. Nếu mô thức của chúng ta là cải tiến một lần, theo mùa hoặc phi hệ thống, thì chúng ta không thể hướng tới chất lượng toàn diện.

Trong công việc kế toán tài chính, mọi người được đào tạo theo tám bước; thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu, thiết lập các mục tiêu, nhận diện, lựa chọn và đánh giá các phương án, đưa ra quyết định, thực

hiện quyết định, đối chiếu kết quả với mục tiêu, và rồi quay trở lại thu thập dữ liệu. Trong kế toán nguồn nhân lực, chúng ta thường dừng lại ở việc thu thập dữ liệu - bước một. Rất ít người biết cách phân tích dữ liệu, chưa nói đến việc ưu tiên hóa các mục tiêu và các vấn đề xoay quanh sự phân tích đó, rồi tiến tới lên kế hoạch hành động xung quanh việc thiết lập các tiêu chí cho mục tiêu của mình.

Hầu hết các tổ chức đều không thiết lập các hệ thống thông tin về những người có liên quan. Bộ máy quản lý đôi khi thu thập dữ liệu thông qua một hình thức thăm dò nào đó, nhưng việc này chỉ khơi lên những kỳ vọng và tạo ra ảo tưởng, trừ phi việc thực hành mang lại những thay đổi thực sự. Lần kế tiếp khi cố gắng thu thập thông tin, họ sẽ vấp phải sự nghi ngờ. Chất lượng trong những tổ chức đó mang tính đối phó tạm thời, thường được quyết định dựa trên khả năng - có hay không - cam kết về mặt chuyên môn của các cá nhân đối với việc cải thiện chất lượng.

Việc cải thiện chất lượng thực sự xảy ra khi bộ máy quản lý bắt đầu xử lý tình huống dựa vào thông tin của những người có liên quan. Hầu hết các tổ chức thậm chí không có những công cụ để thu thập dữ liệu. Họ không áp dụng cách tiếp cận nguồn nhân lực cho việc xử lý tình huống, mà sử dụng lối tiếp cận mối quan hệ giữa con người - về cơ bản chỉ là một phong cách lãnh đạo chuyên quyền nhân từ. Do đó, họ không đạt được một cam kết sâu sắc; và chất lượng toàn diện chỉ là một chương trình vận động của công ty chứ không phải là triết lý và giá trị của mọi người.

Lối tiếp cận của Procter & Gamble về chất lượng toàn diện là hiểu khách hàng của họ - biết họ cần gì, đòi hỏi gì, mong muốn gì. Đó là điều kiện tiên quyết, có tác dụng thúc đẩy mọi yếu tố khác. Bước kế tiếp là trao cho khách hàng nhiều hơn mức họ kỳ vọng, cố gắng đáp ứng nguyện vọng của họ, cung cấp cho họ dịch vụ, sản phẩm bổ sung tạo lợi thế cạnh tranh trong tâm trí của khách hàng.

Tôi khuyên mọi tổ chức xây dựng một hệ thống thông tin về những người có liên quan - một hệ thống phản hồi hay cơ sở dữ liệu dựa vào những gì cổ đông, khách hàng, nhân viên, cộng đồng, nhà cung cấp, nhà phân phối và các bên khác mong muốn. Nếu làm đúng - nếu được thực hiện một cách có hệ thống, khoa học, không nêu tên, sử dụng việc lấy mẫu ngẫu nhiên trong dân chúng - thông tin này sẽ có độ chính xác và khách quan không kém hệ thống kế toán tài chính. Khi đó, chỉ nhìn thoáng qua là chúng ta có thể thấy sự tiến bộ chúng ta đã đạt được với các nhà cung cấp, với khách hàng... Tôi cho rằng trong vòng năm năm, nếu công ty nào không thực hiện kiểu kế toán nguồn nhân lực một cách có hệ thống và khoa học, công ty đó sẽ không thể vượt qua được cuộc cạnh tranh.

Tôi cũng gợi ý rằng mọi tổ chức cần xây dựng các mối quan hệ đồng tâm hiệp lực với khách hàng và nhà cung cấp. Cần có sự cạnh tranh, nhưng không phải trong những lĩnh vực mà bạn cần sự hợp tác. Nếu bạn ở trong một lĩnh vực đòi hỏi tinh thần làm việc tập thể tương thuộc, hãy làm mọi thứ có thể để tránh sự cạnh tranh không lành mạnh và để đạt sự hiệp lực; hãy ghi nhận và khen thưởng nhân viên về sự hợp tác, về tinh thần làm việc tập thể, về việc họ đã đóng góp ý tưởng. Chính sự đa dạng về ý tưởng - chứ không phải về giới tính và chủng tộc - sẽ tạo ra sức mạnh rất lớn, đặc biệt là khi người ta tôn trọng và đánh giá cao những khác biệt về nhận thức, cảm xúc, ý kiến và nhân thân.

Rất ít người thực sự đồng tâm hiệp lực, bởi họ không có các hình mẫu về sự hiệp lực trong cuộc sống của mình. Họ nghĩ rằng hiệp lực là một hình thức nào đó của sự hợp tác thụ động hay thỏa hiệp. Họ

chưa có kinh nghiệm cá nhân với một người có tinh thần đồng tâm hiệp lực; họ chưa bao giờ ở trong một môi trường đồng tâm hiệp lực, nơi mọi người tạo ra sự biến đổi. Họ chưa bao giờ có được các mối quan hệ hiệp lực và quan hệ đối tác với các nhà cung cấp và khách hàng. Do vậy, mặc dù có những ý định tốt và rất nỗ lực, họ chưa bao giờ đạt được Chất lượng Toàn diện.

TRIẾT LÝ TỔNG THỂ

Chất lượng Toàn diện là một triết lý tổng thể, một mô thức tổng thể về sự cải thiện liên tục ở cả bốn phương diện. Các khái niệm ở đây có tính tuần tự: nếu bạn không có chất lượng toàn diện của cá nhân, bạn sẽ không có chất lượng toàn diện của tổ chức. Bạn không thể kỳ vọng các tổ chức có thể cải thiện khi từng con người bên trong nó không cải thiện. Bạn có thể cải thiện các hệ thống, nhưng làm thế nào bạn có sự cam kết bên trong môi trường văn hóa để cải thiện các hệ thống? Người ta cần phải lớn lên và trưởng thành đến mức có thể giao tiếp với nhau để giải quyết các vấn đề nhằm cải thiện các hệ thống đó.

Chất lượng Toàn diện là phương pháp tiếp cận tập trung vào nguyên tắc xuất phát từ những gì tốt nhất mà thế giới đã tạo ra. Trong công việc huấn luyện của mình, chúng tôi nhấn mạnh đến khía cạnh con người nhiều hơn khía cạnh kỹ thuật - chúng tôi tin rằng nguồn gốc và điều cốt lõi của chất lượng toàn diện là sự thấu hiểu khách hàng, thấu hiểu các động lực và thói quen mua sắm của họ.

Mọi thứ đều từ thông tin phản hồi của khách hàng - cả khách hàng bên trong lẫn bên ngoài - cũng như phản hồi từ những người có liên quan khác. Chìa khóa đối với chất lượng toàn diện là lắng nghe những người có liên quan của bạn và cố gắng thấu hiểu họ, sau đó họ sẽ hiểu bạn.

Tại sao nguyên tắc cải thiện liên tục lại không được các cá nhân và tổ chức thực hiện đầy đủ hơn?

• Trước tiên, chúng ta chưa thấy "đau". Ngày Thứ Hai Đen tối[29] đã làm chúng ta "tỉnh giấc", nhưng chúng ta vẫn như chú ếch ngồi trong chum nước được gia nhiệt mỗi lần một độ. Trong vòng một thập niên, nếu các xu hướng hiện tại vẫn tiếp tục, chúng ta sẽ không thể điều khiển được tương lai kinh tế của mình - chúng ta sẽ bị chiếm hữu. Nếu sự xuống cấp hay suy thoái liên tục diễn ra như chúng ta đang trải qua thì có thể dám chắc rằng chúng ta sẽ bị "sang nhượng" cho một xã hội phát triển hơn. Người Nhật có năng suất gấp đôi chúng ta và trong những lĩnh vực nghiên cứu cơ bản, họ thậm chí còn tiến xa hơn chúng ta nhờ phương pháp tiếp cận chất lượng toàn diện của họ.

• Thứ hai, chúng ta không muốn thay đổi lối sống của mình. Chúng ta biết rằng chất lượng toàn diện rốt cuộc đòi hỏi một sự thay đổi trong lối sống, nhưng chúng ta muốn chất lượng chỉ là một chương trình cổ động hay một sự kiểm soát nào đó ở cuối dây chuyền sản xuất, thay vì xem chất lượng *nằm* trong con người vận hành dây chuyền sản xuất. Chúng ta không muốn đối mặt với một vài câu hỏi hóc búa: Chúng ta định đào tạo những con người này như thế nào? Chúng ta sẽ tuyển dụng những người đó như thế nào? Làm thế nào chúng ta có được môi trường văn hóa đó?

• Thứ ba, ngay cả các công ty tốt nhất cũng có xu hướng xem chất lượng toàn diện như một chương

trình, một bộ phận riêng không được gắn kết vào trong cấu trúc, các hệ thống, phong cách làm việc của họ.

Chất lượng Toàn diện bắt nguồn từ các nguyên tắc sau:

• Niềm tin, hy vọng, sự khiêm tốn;

• Sự nỗ lực, chăm chỉ, nghiên cứu, kiểm nghiệm;

• Sự kiên định, nhất quán, khả năng dự đoán;

• Cải thiện và tăng tiến liên tục;

• Phản hồi dựa vào đo lường lẫn nhận thức sáng suốt;

• Giá trị đạo đức và chân lý trong các mối quan hệ con người.

Cây không có gốc rễ sẽ không cho ra hoa trái. Cải thiện chất lượng toàn diện mà không có các nguyên tắc chủ đạo bên cạnh các phương pháp và kỹ thuật thuần túy sẽ khó tạo ra các sản phẩm, dịch vụ và các mối quan hệ có chất lượng.

Chất lượng sẽ đem lại cho bất cứ cá nhân hay tổ chức nào một lợi thế cạnh tranh lâu dài. Và nếu nó nằm trong tính cách của cá nhân và trong văn hóa của tổ chức thì không ai có thể sao chép được.

CHƯƠNG 26: LÃNH ĐẠO CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

Phong trào hướng tới Chất lượng Toàn diện như một mô hình hoạt động cho mọi doanh nghiệp lớn nhỏ, sản xuất cũng như dịch vụ, đang gia tăng theo cấp số nhân. Chất lượng được mọi người xem như chìa khóa cho sự tồn tại và thành công của nền kinh tế.

Dù được sử dụng theo cách nào, các nguyên tắc và các quy trình của Chất lượng Toàn diện cũng có ý nghĩa lớn hơn một thứ trào lưu nhất thời hay một giải pháp cấp tốc cho những rắc rối của chúng ta. Chất lượng Toàn diện là đặc trưng cho sự thay đổi sâu sắc nhất và toàn diện nhất trong thế kỷ này về lý thuyết và thực hành quản lý. Cho dù có những trường hợp ngoại lệ đáng ghi nhận, hầu hết các công ty đang thất bại, hay ít nhất cũng không thành công hoàn toàn, trong các nỗ lực cải thiện chất lượng của họ. Sự thất vọng và hoài nghi ngày càng gia tăng trong các cấp điều hành, giám sát và đội ngũ lao động đã đánh dấu những cột mốc cho đến nay của Mỹ trên con đường tiến tới Chất lượng Toàn diện.

Vấn đề ở đây là gì? Đối với nhiều người, vấn đề là không có nền móng. Và giải pháp là gì? Trong nhiều năm qua, các khách hàng của chúng tôi đã nhận ra rằng Lãnh đạo theo Nguyên tắc tạo ra nền móng cho việc thực hiện thành công Chất lượng Toàn diện. Đôi khi họ đề cập đến Lãnh đạo theo Nguyên tắc như là "thành phần còn thiếu", "nhân tố lãnh đạo và con người", "chất keo kết dính Chất lượng Toàn diện" hay "cơ sở hạ tầng để xây dựng Chất lượng Toàn diện", hoặc thậm chí "chất xúc tác làm cho phần còn lại của Chất lượng Toàn diện phát huy tác dụng".

Tại sao Lãnh đạo theo Nguyên tắc và *7 Thói quen* lại giúp cho các tổ chức thành công trong việc cải thiện Chất lượng toàn diện mà trước đó họ thất bại? Chẳng có quy trình ma thuật nào, mà chỉ là sự khám phá điều W. Edwards Deming đã nói lâu nay: tuân theo các nguyên tắc chính yếu và cách thực hành. Bất cứ tổ chức nào cũng có thể thực hiện điều đó.

CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN: MỘT MÔ THỨC VỀ LÃNH ĐẠO VÀ CON NGƯỜI

Điều khôi hài là các nhân tố cơ bản của Chất lượng Toàn diện, như chính Deming khẳng định - là Lãnh đạo và Con người - không rõ bằng cách nào đã biến mất trong khu rừng chất lượng. Các nhà điều hành doanh nghiệp chỉ tập trung vào những chiếc lá của chất lượng, sự kiểm soát quy trình thống kê, mà bỏ qua những gốc rễ của nó: sự lãnh đạo và con người.

Có bao nhiêu công ty theo đuổi chương trình Chất lượng Toàn diện được tập hợp từ một số yếu tố sau đây?

Tự động hóa — Máy móc mới

Lao động chăm chỉ — Nỗ lực cao nhất

Làm cho mọi người có trách nhiệm	Quản lý theo mục tiêu
Các hệ thống thành tích	Chính sách ưu đãi có tác dụng
Các tiêu chuẩn công việc	Cung ứng đúng lúc
Không có phế phẩm	Đáp ứng các thông số kỹ thuật
Các chu kỳ quản lý chất lượng	Các quy trình thống kê

Tuy nhiên, Deming nói rằng không một nhân tố nào nói trên thể hiện Chất lượng Toàn diện! Vậy nếu các yếu tố như không có phế phẩm, các chu kỳ quản lý chất lượng, quản lý theo mục tiêu, quản lý quy trình thống kê và cung ứng đúng lúc không phải là Chất lượng Toàn diện, thì là cái gì?

Mặc dù một số yếu tố này có thể hỗ trợ nhất định cho Chất lượng Toàn diện (và một số khác làm hại nó), chúng lại không hề bảo đảm sẽ tạo ra Chất lượng Toàn diện. Chính điểm này giúp chúng ta hiểu rõ Chất lượng Toàn diện là gì và làm cách nào để đạt được điều đó thông qua Sự lãnh đạo theo Nguyên tắc. Deming nhận ra rằng Chất lượng Toàn diện tùy thuộc cách nhìn của mỗi người. Đối với công nhân sản xuất, chất lượng có thể là niềm tự hào về tay nghề; đối với ông chủ, chất lượng là doanh thu gia tăng, và đối với người tiêu dùng, đó là đôi giày mang lại sự thoải mái với giá cả hợp lý, trông đẹp và bền.

Tuy nhiên, cuối cùng thì Chất lượng Toàn diện chính là điều mà người tiêu dùng quyết định. Tất cả những người có liên quan khác trong doanh nghiệp - các chủ sở hữu, nhà quản lý, công nhân, nhà cung cấp - không ai có thể tồn tại lâu dài nếu phớt lờ các đòi hỏi của vị quan tòa chất lượng: khách hàng. Do đó, mọi sáng kiến về chất lượng đều phải tập trung vào khách hàng. Chất lượng chính là điều mà khách hàng phán xét bằng cách "bỏ phiếu" thông qua những đồng tiền mua sắm của họ.

Nhưng làm thế nào để đạt được chất lượng theo sự phán xét của người tiêu dùng? Tiến sĩ Deming quả quyết rằng chất lượng - tức là kết quả, chức năng của chất lượng - là một quy trình. Lãnh đạo theo Nguyên tắc cung cấp các nguyên tắc và công cụ ứng dụng cần thiết để kích hoạt hai thành phần quan trọng nhất đối với quy trình này: lãnh đạo và con người.

SỰ BIẾN ĐỔI CỦA QUẢN LÝ

Do Chất lượng Toàn diện là một mô thức (thế giới quan) về lãnh đạo và con người, nên Lãnh đạo theo Nguyên tắc là yêu cầu không thể thiếu cho sự thành công của nó. Điều thường bị người ta bỏ qua nhiều nhất trong học thuyết của Deming chính là quan điểm chủ đạo của ông: "Công việc của nhà quản lý không phải là giám sát, mà là lãnh đạo".

Trong cuốn sách của mình mang tựa đề *Out of Crisis (Thoát khỏi khủng hoảng)*, Deming nhận định: “Phần lớn cuốn sách này nói về lãnh đạo. Hầu như mỗi trang đều đề cập đến một nguyên tắc lãnh đạo tốt hay nêu ra ví dụ về sự lãnh đạo tốt hay xấu”. Tất cả*14 điểm* của ông đều nói về lãnh đạo dưới hình thức này hay hình thức khác, và mục đích chính là cung cấp “cơ sở cho sự chuyển hóa nền công nghiệp”, cũng như các tiêu chí để đánh giá sự thành công của nó.

Mục đích của Chất lượng Toàn diện là mang lại cho thị trường hàng hóa và dịch vụ theo đúng kỳ vọng của khách hàng và cải thiện liên tục với giá trị ngày càng nâng cao, qua đó tạo công ăn việc làm và các lợi ích cho những người có liên quan khác trong và ngoài doanh nghiệp. Mục đích của Lãnh đạo theo Nguyên tắc là nâng cao sức mạnh con người và tổ chức để đạt được các mục tiêu xứng đáng, để trở nên hiệu quả hơn trong mọi công việc của họ. Do đó, phạm vi của nó rộng hơn và bao trùm hơn Chất lượng Toàn diện. Khi được áp dụng vào lý thuyết và phương pháp luận Chất lượng Toàn diện, Lãnh đạo theo Nguyên tắc sẽ giúp các tổ chức đạt được những mục tiêu về Chất lượng Toàn diện của họ. Khi kết hợp với Chất lượng Toàn diện xuyên suốt trong một tổ chức, Lãnh đạo theo Nguyên tắc trở thành nền tảng cho sự thành công của tổ chức.

Tuy nhiên, Lãnh đạo theo Nguyên tắc cũng có thể áp dụng cho các cá nhân và quan hệ gia đình - cho bất cứ mối quan hệ nào giữa con người - giúp họ đạt được các mục đích xứng đáng về tình yêu lớn hơn, về hòa bình, sự hài hòa, hợp tác, hiểu biết, cam kết và sáng tạo, từ đó trở nên hiệu quả hơn trong tất cả các mối quan hệ giữa người với người và quan hệ quản lý - hoàn toàn không khác gì các mục tiêu của Chất lượng Toàn diện.

LÃNH ĐẠO CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN

Đâu là sự chuyển biến cơ bản mà Deming tin là cần phải có để chặn đà suy giảm của nền công nghiệp? Đó là nhà quản lý phải thay đổi một cách căn bản con người mình, và biến đổi những thái độ, não trạng, các mô thức cơ bản trước khi làm cho Chất lượng Toàn diện trở thành hiện thực. Ông nói về cách nhìn của giới quản lý về chính mình, về vai trò, quan hệ của họ đối với nhân viên và đối với mọi người có liên quan, đặc biệt là các khách hàng và nhà cung cấp.

Mô thức quản lý và lãnh đạo hiện nay xem con người như những sự vật, là hàng hóa. Cứ trả cho họ một ngày lương xứng đáng, họ sẽ đáp lại bằng một ngày lao động sòng phẳng. Các triết lý về mối quan hệ con người và nguồn nhân lực đã bổ sung cho lý thuyết này một ít giá trị: nếu chúng ta cũng cư xử với con người một cách tử tế và hỏi ý kiến họ, họ sẽ đáp lại theo cách tương ứng bằng trái tim, khối óc cũng như cả những giọt mồ hôi, qua đó sẽ nâng cao năng suất lao động của tổ chức.

Deming than phiền: “Sự lãng phí lớn nhất chính là không tận dụng các khả năng của con người”. Sự biến đổi căn bản đầu tiên về tư duy mà giới quản lý cần phải thực hiện là rèn luyện để có thái độ mới và cơ bản đối với phẩm giá tự thân và giá trị của con người, đối với “động lực tự thân” của họ để phát huy khả năng tối đa của nguồn nhân lực.

Giới quản lý phải trao quyền cho nhân viên theo một ý nghĩa sâu xa nhất, đồng thời dẹp bỏ các rào cản cũng như chướng ngại đã kìm hãm và làm hỏng sự cam kết vốn có. Có được niềm vui và niềm tự hào

trong công việc chính là sức mạnh tối thượng. Chính cách hành xử của giới quản lý đã ngăn chặn điều đó! Để đạt được chất lượng toàn diện, các nhà quản lý phải trở thành các nhà lãnh đạo, khơi dậy năng lực cao nhất của đội ngũ nhân viên để họ đóng góp ý tưởng, sự sáng tạo, tư duy cách tân, sự chú tâm vào chi tiết, sự phân tích quy trình và sản phẩm của tổ chức nơi họ làm việc. Nói cách khác, giới quản lý phải trở thành những nhà lãnh đạo trao quyền.

NỀN TẢNG CHO SỰ BIẾN ĐỔI

Nội dung của lý thuyết Chất lượng Toàn diện của Deming giải thích phải làm "cái gì" và đưa ra một phần lý do "tại sao" phải làm, nhưng lại diễn giải rất ít về việc cần "làm thế nào". Lãnh đạo theo Nguyên tắc sẽ trả lời cho câu hỏi "làm như thế nào" còn thiếu đó bằng cách chỉ ra làm thế nào bạn biến đổi các mô thức của con người và tổ chức từ quản lý đối phó và hướng về kiểm soát sang lãnh đạo chủ động và hướng về trao quyền?

14 Điểm của Deming không chỉ là danh mục những việc phải làm để đạt được chất lượng toàn diện. Những điểm này mang tính chất liên kết, toàn diện và phụ thuộc lẫn nhau. Cần phải nhìn nhận và áp dụng chúng như một hệ thống liên hệ tương hỗ về các mô thức, quy trình và thủ tục - một khuôn khổ hoàn chỉnh về quản lý và lãnh đạo đã được tận dụng để đạt được hiệu quả và chất lượng tối đa của sản phẩm và dịch vụ từ những con người tạo nên doanh nghiệp.

7 Thói quen, những yếu tố then chốt của Lãnh đạo theo Nguyên tắc, phản ánh những nguyên tắc muôn thuở, căn bản của sự tương tác có hiệu quả của con người. Chúng không phải là những giải pháp dễ dàng, cấp tốc cho các vấn đề cá nhân và mối quan hệ giữa người với người. Đúng hơn, chúng là những nguyên tắc nền móng mà khi được áp dụng nhất quán trong vô số các trường hợp sẽ trở thành các hành vi làm biến đổi căn bản các cá nhân, các mối quan hệ và các tổ chức.

Tương tự như *14 Điểm* của Deming, *7 Thói quen* cũng mang tính chất liên kết phụ thuộc lẫn nhau, toàn diện và tuần tự. Chúng được xây dựng trên cơ sở cái này dựa vào cái kia, cung cấp một cơ sở thực tiễn, vững chắc cho các mối quan hệ thành công giữa con người và cho tính hiệu quả của tổ chức.

Lãnh đạo theo Nguyên tắc gắn kết với *7 Thói quen* và các nguyên tắc nền tảng có liên quan khác. Do Lãnh đạo theo Nguyên tắc tập trung vào các nguyên tắc cơ bản, thiết yếu và các quy trình khả dụng nên sự biến đổi thực sự và sâu sắc về tư duy và tính cách là điều sẽ diễn ra. Sự thay đổi văn hóa sâu sắc, bền vững trong một tổ chức (chẳng hạn như sự cam kết đối với Chất lượng Toàn diện) chỉ xảy ra khi các cá nhân trong tổ chức thay đổi bản thân họ trước và bắt đầu từ bên trong. Không chỉ sự thay đổi cá nhân phải diễn ra trước sự thay đổi của tổ chức, mà chất lượng cá nhân cũng phải đi trước chất lượng của tổ chức.

Chẳng hạn, khi việc đào tạo kỹ năng chỉ tập trung vào phương pháp luận và kỹ thuật, thì các giả định then chốt và mô thức của các cá nhân ít khi thay đổi. Do vậy, các lớp đào tạo về các kỹ năng giao tiếp để nuôi dưỡng việc xây dựng nhóm có thể có ít giá trị bền vững khi những người giám sát duy trì thái độ cho rằng cấp dưới của họ phải được kiểm tra và giám sát thường xuyên nếu muốn họ làm ra sản phẩm đạt chất lượng, hay cho rằng việc trao quyền hay sáng kiến quá mức có thể đe dọa công việc của

người giám sát.

Tuy nhiên, giả sử rằng những người giám sát đó tiếp nhận một mô thức mới nhìn nhận nhân viên là có năng lực và mong muốn đóng góp cải thiện chất lượng, thì sự trao quyền sẽ nâng cao tính hiệu quả nói chung của người giám sát. Bằng việc sử dụng các phương pháp trao quyền tập trung vào nguyên tắc, người giám sát có thể hỗ trợ nhân viên phát huy hết tiềm năng của họ. Khi những mô thức nền tảng này được thực hiện liên kết với những hệ thống và cấu trúc hỗ trợ xây dựng niềm tin ở mức cao thì việc truyền đạt các kỹ năng giao tiếp hữu ích sẽ duy trì được hiệu quả lâu dài.

Tiếp thu *7 Thói quen* và các nguyên tắc có liên quan sẽ mang lại sự biến chuyển con người và tổ chức - chiếc chìa khóa đi đến Chất lượng Toàn diện.

CHƯƠNG 27: 7 THÓI QUEN VÀ 14 ĐIỂM CỦA DEMING

Một nguyên tắc quan trọng của Chất lượng Toàn diện mà nhiều nhà quản lý không nắm vững là: Bạn không thể cải thiện liên tục các hệ thống và quy trình tương thuộc, chừng nào bạn chưa hoàn thiện một cách vững chắc những mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa con người.

Sống theo các nguyên tắc và quy trình gắn kết với *7 Thói quen* giúp chúng ta làm việc với nhau hiệu quả hơn trong sự tương thuộc - điều kiện cần có để đạt mức độ tối đa của mối quan hệ giao tiếp, hợp tác, hiệp lực, sáng tạo, cải thiện quy trình, cải tiến, và Chất lượng Toàn diện. Hiệu quả của mối quan hệ giữa người với người là điều cốt yếu đối với các nguyên lý của Chất lượng Toàn diện, chẳng hạn như phá bỏ rào cản giữa các bộ phận, phát triển quan hệ đối tác với các nhà cung cấp, làm cho mọi người cam kết nâng cao chất lượng, khởi sự lãnh đạo, đạt tới sự cải thiện và cải tiến liên tục, dự đoán trước các nhu cầu của khách hàng...

W. Edwards Deming nói rằng các dữ liệu thô là vô nghĩa nếu không có lý thuyết để giải thích và diễn giải để đưa ra những dự báo cần thiết. Mục đích của phân tích thống kê là để hỗ trợ quản lý xây dựng lý thuyết như thế, để hiểu rõ dự báo và cuối cùng là kiểm soát kẻ thù chính của chất lượng: sự biến động.

Mục tiêu chính của quản lý là ổn định tất cả các hệ thống và dự báo một cách chính xác các kết quả của quy trình. Khi ổn định và có thể dự báo được, các quy trình sẽ có thể được kiểm soát và cải thiện, và sự biến động sẽ giảm đi. Phân tích thống kê là công cụ cơ bản để tìm hiểu, dự báo, qua đó giảm thiểu sự biến động trong các hệ thống và các thành phần của nó. Trong tất cả các nguồn lực cấu thành tạo nên mọi hệ thống hay quy trình kinh doanh thì thành phần nào là quan trọng nhất, dễ biến động, kém ổn định và khó dự báo nhất? Đó là Con người!

Con người là độc nhất vô nhị: không có hai cá nhân giống nhau. Họ là những thực thể có cảm xúc; hành vi hay hiệu quả công việc của họ thường thay đổi theo tâm trạng của chính họ hoặc hành vi của người khác, hay môi trường sống của họ. Hiệu quả công việc có sự khác nhau giữa người này với người khác, giữa ngày này với ngày khác, tùy thuộc vào những yếu tố ảnh hưởng trên.

Deming nói rằng hơn 90% vấn đề biến động hay khiếm khuyết là do hệ thống, chứ không phải do cá nhân. Nhưng con người thiết kế, phát triển và kiểm soát tất cả các yếu tố của bất cứ hệ thống nào. Con người càng bất ổn, càng phụ thuộc vào hiệu quả công việc biến động và không dự đoán được thì các hệ thống mà họ thiết kế và thực hiện càng bất ổn và càng phụ thuộc vào sự biến động. Bất cứ điều gì người quản lý có thể làm để ổn định hiệu quả công việc của con người, trao quyền cho họ để họ trở nên nhất quán hơn và có thể dự đoán, cũng sẽ mang lại lợi ích kép. Chất lượng sản phẩm sẽ trở nên nhất quán, nhưng các hệ thống và tiến trình cũng sẽ trở nên ổn định hơn và dễ dự đoán hơn. Deming nói rằng chúng ta phải hiểu biết con người, sự tương tác giữa họ và các hệ thống mà trong đó họ làm việc và học hỏi, các động lực của họ, tự thân hay từ bên ngoài.

Khi áp dụng vào Chất lượng Toàn diện, Lãnh đạo theo Nguyên tắc trao quyền cho con người để họ có động lực từ bên trong nhiều hơn, nhất quán hơn về hiệu quả công việc, qua đó sẵn sàng hơn đối với sự cải tiến không ngừng; giúp cho người ta thiết kế, thực hiện và giám sát các quy trình và hệ thống ổn định hơn trong sự hài hòa với các mục tiêu của Chất lượng Toàn diện và đường lối chiến lược của tổ chức. Nhờ tính luôn chủ động sống theo *7 Thói quen* và các quy trình có liên quan, hành vi của con người và sự tương tác của họ với người khác sẽ không thay đổi theo cảm xúc thất thường của họ hay theo hành vi của người khác, mà phụ thuộc vào sự cam kết của họ đối với những nguyên tắc ổn định, không thay đổi.

ÁP DỤNG 7 THÓI QUEN ĐỂ THỰC HIỆN 14 ĐIỂM CỦA DEMING

Chúng ta hãy phân tích lần lượt *7 Thói quen* một cách ngắn gọn trong khi áp dụng chúng vào *14 Điểm* của Deming và các nguyên tắc có liên quan khác về Chất lượng Toàn diện. Số thứ tự các điểm của Deming được ghi trong ngoặc.

Thói quen 1: Luôn chủ động - Nguyên tắc về sự Tự nhận thức, Tầm nhìn cá nhân và Tinh thần trách nhiệm

Luôn chủ động không chỉ là tính bạo dạn hay quả quyết, mà còn bao hàm việc khởi xướng hành động và phản ứng lại các kích thích từ bên ngoài dựa trên các nguyên tắc của chủ thể (thay vì theo tâm trạng và cảm xúc của chủ thể hoặc hành vi của người khác). Tính luôn chủ động phủ nhận quan điểm cho rằng con người và tổ chức bị kiểm soát bởi các sức mạnh di truyền, lịch sử hay môi trường. Những người và những tổ chức chủ động luôn có tính tự nhận thức cao; chấp nhận trách nhiệm về hành động của họ; không đổ lỗi hay cáo buộc người khác khi gặp bất trắc; chỉ hành động trong phạm vi tầm ảnh hưởng của mình; thay đổi và phát triển bản thân trước nhằm tạo ảnh hưởng lớn hơn với người khác. Họ tin mình có khả năng phủ nhận kịch bản chi phối hành vi của quá khứ và quyết định số phận của chính mình, để trở thành con người mà họ muốn. Họ chấp nhận thách thức để giúp đỡ những người khác làm điều tương tự.

Deming nhận ra vấn đề này trong bộ máy quản lý hiện nay: "Hầu hết các nhà quản lý hiện nay chỉ có hành vi đối phó". Tính luôn chủ động làm cơ sở cho việc tiếp nhận hầu hết *14 Điểm* của Deming, bởi vì đó là thói quen đưa ra quyết định và có hành động dựa vào các nguyên tắc và giá trị. Sự cam kết kiên định mục đích (1), áp dụng triết lý mới cho toàn bộ tổ chức (2), các quyết định thay đổi thủ tục giám sát (3) và xây dựng các mối quan hệ mới với nhà cung cấp (4), sự cải thiện liên tục (5) và tất cả các điểm khác đều đòi hỏi sự lãnh đạo chủ động - và sự chủ động của những người đi theo.

Hãy thử tưởng tượng các cơ hội và hệ quả khi bạn phá bỏ được rào cản giữa các phòng ban (9), xua đuổi sự sợ hãi (8) và lôi kéo mọi người cùng làm việc để thực hiện sự biến đổi (14), nếu tất cả nhân viên, người quản lý và người lao động chấp nhận trách nhiệm về những hành động của chính họ; không đổ lỗi hay cáo buộc người khác; và hành động theo những nguyên tắc của Chất lượng Toàn diện và Lãnh đạo theo Nguyên tắc. Sáng kiến, sự sáng tạo, các đề xuất cải tiến, và hành động trên những đề xuất đó sẽ được khơi dòng, bên cạnh vô số những lợi ích khác mà tổ chức sẽ có được.

Thói quen 2: Bắt đầu từ mục tiêu đã được xác định - Nguyên tắc về sự Lãnh đạo và Sứ mệnh

Lãnh đạo tập trung vào con người nhiều hơn là vào sự việc; vào dài hạn hơn là ngắn hạn; vào việc phát triển các mối quan hệ hơn là trang thiết bị; vào các giá trị và các nguyên tắc hơn là vào các hoạt động; vào sứ mệnh, mục đích, phương hướng hơn là vào phương pháp, kỹ thuật và tốc độ. Xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh của cá nhân và tổ chức - thông qua các quy trình đặc biệt để đạt được hiệu quả tối đa - là công cụ chính yếu để áp dụng nguyên tắc này.

Gần đây, Deming đã viết lại Điểm 1 của ông "Xây dựng tính kiên định của mục đích hướng tới sự cải thiện sản phẩm và dịch vụ" thành "Xây dựng và công bố cho tất cả nhân viên một bản tuyên ngôn về mục đích chung của công ty. Người quản lý phải không ngừng thể hiện sự cam kết của họ đối với bản tuyên ngôn này".

Qua việc giúp hàng trăm tổ chức và hàng ngàn cá nhân xây dựng các bản tuyên ngôn sứ mệnh, chúng tôi đã nhận ra sứ mệnh to lớn của họ trong việc nuôi dưỡng sự cam kết, động lực và tính rõ ràng của tầm nhìn và mục đích. Tuy nhiên, điều này chỉ có thể xảy ra nếu tuân thủ đúng một số nguyên tắc và quy trình nhất định trong quá trình xây dựng và thực hiện, nếu không tuyên ngôn sứ mệnh sẽ trở thành một thứ trò cười, trái ngược với bản hiến pháp có sức mạnh của công ty làm cơ sở cho phương hướng chiến lược và hành động hàng ngày. Nhiều cá nhân nhận thấy rằng việc phát hiện ra sứ mệnh cá nhân có ảnh hưởng sâu sắc đến đời sống của họ, bởi nó không chỉ đơn thuần là một văn bản mà chính quá trình xây dựng văn bản đó đã đem lại sức mạnh.

Áp dụng một triết lý mới (2), áp dụng và khởi sự lãnh đạo (7), xua đuổi sự sợ hãi (8), loại bỏ các khẩu hiệu và các kiểu hô hào sáo rỗng (10), loại bỏ các chỉ tiêu và hạn ngạch (11) và lôi kéo mọi người cùng làm việc để thực hiện sự biến đổi (14) - tất cả đều đòi hỏi các nguyên tắc về lãnh đạo và cam kết đối với một sứ mệnh chung. Khi các tổ chức và nhân viên của họ tham gia vào tiến trình xác định và trao đổi rõ ràng với nhau về các nguyên tắc, giá trị, nhu cầu, sứ mệnh và tầm nhìn của họ đến khi đạt được sự trùng khớp giữa tổ chức và nhân viên trong những lĩnh vực này thì cơ hội cho sự cam kết, sự sáng tạo, sự cải tiến, sự trao quyền và chất lượng sẽ mở ra.

Thói quen 3 - Ưu tiên cho điều quan trọng nhất - Nguyên tắc về Quản trị thời gian và các Ưu tiên xung quanh vai trò và các Mục tiêu

Một khi các cá nhân và tổ chức đưa ra cam kết luôn chủ động tuân theo các giá trị và nguyên tắc của họ (Thói quen 1), sau đó xác định và nói rõ các giá trị và nguyên tắc đó là gì (Thói quen 2), họ bắt đầu hành động theo các giá trị và nguyên tắc đó bằng cách áp dụng Thói quen 3. Hầu hết mọi người và mọi tổ chức đều tiếp cận cách quản trị thời gian trong khuôn khổ ưu tiên cho các lịch trình của họ. Sẽ hiệu quả hơn nhiều nếu sắp xếp các ưu tiên đã được xác định phù hợp với vai trò và mục tiêu chính của chủ thể, và quyết định các ưu tiên đó thông qua việc đánh giá các sứ mệnh của cá nhân và tổ chức. Thói quen 3 áp dụng nguyên tắc về việc thực hiện các kế hoạch hành động của chủ thể để đạt được các mục đích xứng đáng.

Khi người ta biết xác định và sắp xếp lịch trình cho các ưu tiên của mình - bằng cách ưu tiên cho điều quan trọng nhất - họ sẽ hiệu quả hơn trong việc theo đuổi các mục tiêu của cả cá nhân lẫn tổ chức. Trong tiến trình đó, tổ chức sẽ phát triển năng lực cao hơn để đạt được Chất lượng Toàn diện, sản phẩm và dịch vụ có nhiều lợi thế và các hoạt động ưu tiên cao được chú tâm nhiều hơn, đúng lúc hơn và có ý nghĩa hơn.

Giữ vững tính kiên định của mục đích (1), như Deming nói, đòi hỏi phải vật lộn giữa các vấn đề của hôm nay và ngày mai - giữa các ưu tiên ngắn hạn với ưu tiên dài hạn. Ông nói: "Thật quá dễ để duy trì tình trạng bị buộc chặt trong cái nút thắt rối rắm của các vấn đề ngày nay". Áp dụng triết lý mới (2) và lôi kéo mọi người cùng làm việc để thực hiện sự thay đổi (14) đòi hỏi những cải tiến, kế hoạch hành động mà Thói quen 3 hỗ trợ thực hiện. Việc không ngừng cải thiện các hệ thống sản xuất và dịch vụ (5) đòi hỏi các nguyên tắc quản lý và kế hoạch hành động phải ưu tiên cho điều quan trọng nhất. Chính việc áp dụng thói quen này làm cho các nguyên tắc kiểm soát quy trình thống kê và phân tích biến động gắn kết một cách có hiệu quả với các nguyên tắc khác của Chất lượng Toàn diện và Lãnh đạo theo Nguyên tắc.

Thói quen 4: Tư duy cùng thắng - Nguyên tắc Tìm kiếm lợi ích chung

Nguyên tắc này làm nổi bật nhiều điểm trong số 14 Điểm của Deming và phần lớn trong toàn bộ lý thuyết về Chất lượng Toàn diện của ông. Trong tác phẩm "Forces of Destruction" ("Các lực hủy hoại"), ông bàn về các kịch bản quá khứ của những trải nghiệm thắng thua được tiếp thu ở trường học, trong thể thao, gia đình, chính trị, kinh doanh và giáo dục như là sự thống trị của tính cạnh tranh hơn là tinh thần hợp tác trong xã hội chúng ta.

Trong bất cứ mối quan hệ tương thuộc nào, tư duy cùng thắng luôn là điều thiết yếu đối với tính hiệu quả dài hạn; đòi hỏi một đầu óc rộng lượng, một thái độ nói lên thực tế "Ngoài kia luôn có đủ cho tất cả mọi người"; nuôi dưỡng ước muốn chân thành được nhìn thấy những người khác cũng thắng, nuôi dưỡng định hướng "bất cứ mối quan hệ nào cũng cần tìm kiếm lợi ích chung cho tất cả mọi người có liên quan". Deming tin tưởng rằng mô thức cạnh tranh, thắng thua trong xã hội phải chịu trách nhiệm phần lớn về những vấn đề quản lý. Ông ủng hộ các mối quan hệ hai bên cùng thắng giữa tất cả những người có liên quan trong kinh doanh, thậm chí giữa những đối thủ cạnh tranh.

Các nguyên tắc này có thể được thực hiện thông qua một thỏa thuận về hiệu quả công việc cùng thắng giữa các cá nhân hoặc tổ chức. Bất cứ sự kết hợp nào giữa những người có liên quan trong một doanh nghiệp cũng có thể tiến tới một thỏa thuận hiệu quả được xây dựng trên cơ sở quan hệ giao tiếp và sự tin tưởng.

Xây dựng chất lượng để loại bỏ những cuộc thanh tra (3), hướng tới một nhà cung cấp duy nhất (4), không ngừng cải thiện hệ thống (5), khởi sự việc đào tạo tại chỗ (6), xóa bỏ sự sợ hãi (8), phá bỏ rào cản giữa các bộ phận (9), loại bỏ các chỉ tiêu, hạn ngạch, và quản lý theo mục tiêu (11), hay xóa bỏ các rào cản làm triệt tiêu niềm tự hào nghề nghiệp của nhân viên (12) - tất cả đều đòi hỏi các nguyên tắc, quy trình và công cụ ứng dụng của Thói quen 4, đó là "Tư duy cùng thắng". Các thỏa thuận về hiệu quả công việc cùng thắng giữa những người có liên quan, chẳng hạn như nhà cung cấp, người giám sát,

các trưởng phòng ban, có tác dụng như những phương tiện hữu hình và mạnh mẽ để các nguyên tắc của Deming trở nên hiệu quả.

Thói quen 5: Trước tiên cố gắng thấu hiểu người khác, rồi sau đó người ta sẽ hiểu bạn - Nguyên tắc Giao tiếp trên cơ sở thấu hiểu lẫn nhau

Có lẽ đây là nguyên tắc mạnh mẽ nhất trong toàn bộ mối tương tác con người: chân thành thấu hiểu người khác trước khi họ hiểu bạn. Gốc rễ của mọi vấn đề trong quan hệ giữa con người là do không thấu hiểu nhau. Những bất đồng thực sự được nhân lên và làm cho phức tạp thêm bởi sự bất lực của chúng ta trong việc nhìn thế giới - không chỉ qua con mắt của người khác, mà còn qua trái tim và khối óc của họ. Chúng ta hiểu sai nên không tin tưởng vào các động cơ, quan điểm - chúng ta tự đầu tư quá nhiều vào cái tôi để thúc đẩy các ý tưởng của mình, bảo vệ lập trường của mình, tấn công các ý kiến ngược lại, xét đoán, đánh giá, dò xét và chất vấn - đến mức chúng ta thường nghe với ý định không phải để hiểu, mà để đáp trả.

Thông qua giao tiếp trên cơ sở thấu hiểu, chúng ta không chỉ hiểu biết rõ ràng về các nhu cầu, ý kiến và mô thức cơ bản của người khác, mà còn được đảm bảo rằng người khác cũng sẽ hiểu rõ chúng ta. Giao tiếp trên cơ sở thấu hiểu thật sự chia sẻ một cách chân thành không chỉ ngôn từ, ý tưởng và thông tin, mà cả những suy nghĩ, cảm xúc và sự nhạy cảm. Chúng ta được nuôi dưỡng và dạy dỗ để tin rằng đầu tư thời gian và năng lực cảm xúc để hiểu người khác một cách sâu sắc - kiềm chế xét đoán, không tự vệ hay tấn công- là biểu hiện của sự đồng ý và sự ủng hộ. Điều này không đúng; nhưng những thói quen như thế rất khó bị phá vỡ. Mô thức mới về việc cố gắng thấu hiểu trước là điều thiết yếu để tối đa hóa Chất lượng Toàn diện.

Thói quen 5 thực hiện một quy trình liên kết được gọi là Hệ thống Thông tin về Những Người có liên quan. Thông qua hệ thống này, người quản lý thu thập và diễn giải các dữ liệu nằm ngoài những dữ liệu có sẵn trong các hệ thống báo cáo tài chính truyền thống. Những con số “không biết và không thể biết” - mà Deming nói là thứ quan trọng nhất mà nhà lãnh đạo cần hiểu để điều hành một doanh nghiệp - sẽ trở nên dễ nhận ra và dễ quản lý hơn thông qua Hệ thống Thông tin về Những Người có liên quan.

Tất cả 14 Điểm của Deming đòi hỏi khả năng hiểu rõ ràng và lý giải chính xác mối tương tác giữa con người và các hệ thống mà họ làm việc và phát triển. Sự giao tiếp có hiệu quả giữa quản lý và người lao động, giữa công ty và nhà cung cấp, và giữa khách hàng và tổ chức là điều thiết yếu đối với Chất lượng Toàn diện.

Làm thế nào doanh nghiệp đạt được tính kiên định của mục đích hướng tới sự cải thiện sản phẩm và dịch vụ (1) nếu những giao tiếp rõ ràng giữa các cấp của đội ngũ nhân viên không thường xuyên và nhất quán? Làm thế nào có thể cải tiến sản phẩm và dịch vụ (1) trừ phi doanh nghiệp cố gắng hiểu được thị trường trước? Làm thế nào chúng ta có thể tạo động lực cho nhân viên để áp dụng triết lý mới (2), hay lôi kéo mọi người làm việc để thực hiện sự biến đổi (14), nếu thông qua những giao tiếp không rõ ràng họ không hiểu được triết lý mới hay không tin tưởng vào sự biến đổi mong muốn?

Làm thế nào chúng ta dỡ bỏ các rào cản để tiến tới niềm tự hào nghề nghiệp (12), hoặc loại bỏ thành

công các chỉ tiêu và các hạn ngạch, kể cả quản lý theo mục tiêu (11), hoặc loại bỏ các khẩu hiệu và những lời hô hào (10) - theo Deming, tất cả đòi hỏi sự giao tiếp rõ ràng. Đó là chưa nói đến việc dỡ bỏ rào cản giữa các phòng ban đã được dựng lên qua nhiều năm (9). Chỉ có thể thông qua đối thoại thấu hiểu lẫn nhau một cách chân thành, cởi mở và chính xác, các bên liên quan mới có thể hiểu tường tận điều gì đang diễn ra và lý do tại sao, họ sẽ được hưởng lợi ích như thế nào, và qua đó trách nhiệm và cơ hội của họ là gì. Áp dụng và khởi sự lãnh đạo (7), đạt tới sự cải tiến liên tục (5), thực hành đào tạo (6, 13) - tất cả đòi hỏi sự hiểu biết rõ ràng, tối đa và tính hiệu quả trong giao tiếp ở mọi cấp độ.

Lãnh đạo và Con người - những "hòn đá tảng kép", là mô thức cơ bản của Chất lượng Toàn diện - đòi hỏi giao tiếp trên cơ sở thấu hiểu ở mọi cấp độ. Tuy nhiên, chỉ riêng các kỹ năng giao tiếp là chưa đủ! Do vậy, điều cần thiết để giao tiếp thấu hiểu là Thói quen 5. Chỉ đến khi nào quản lý tập trung vào nguyên tắc thông qua tính luôn chủ động, hành động theo các giá trị thay vì sự kích thích từ bên ngoài (Thói quen 1); chỉ đến khi nào sứ mệnh và mục đích chung được xác định, cũng như các cam kết chung giữa người với người và với tổ chức được thực hiện (Thói quen 2); chỉ đến khi nào quản lý bắt đầu thực sự sống theo những giá trị của nó, trở nên xứng đáng với sự tin tưởng của các nhân viên (Thói quen 3); chỉ đến khi nào tinh thần về lợi ích chung, tư duy cùng thắng được thực hiện nhất quán (Thói quen 4) - chỉ đến khi nào những điều kiện này được đáp ứng thì giao tiếp giữa con người cũng như giữa các tổ chức mới có thể đạt được hiệu quả tối đa, và các mục tiêu của Chất lượng Toàn diện xuất phát từ đó mới có thể đạt được.

Thói quen 6: Đồng tâm Hiệp lực - Nguyên tắc về Hợp tác sáng tạo

Cái tổng thể sẽ mạnh hơn từng phần của nó cộng lại -điều có được nhờ đồng tâm hiệp lực, được nuôi dưỡng và vun đắp thông qua phong cách quản lý trao quyền và cấu trúc, cùng hệ thống hỗ trợ (tất cả được phát triển thông qua việc áp dụng Lãnh đạo theo Nguyên tắc). Trong môi trường tin cậy và trao đổi cởi mở, những con người làm việc tương thuộc sẽ đạt được sự sáng tạo, nâng cấp và cải tiến lớn hơn của mỗi cá nhân - khi họ làm việc riêng lẻ - cộng lại.

Khi nhân viên và các nhà quản lý sống theo tinh thần hai bên cùng thắng, thực hành giao tiếp thấu hiểu, thể hiện tính đáng tin cậy và xây dựng những mối quan hệ tin cậy, những nỗ lực đó sẽ dẫn đến sự đồng tâm hiệp lực, và cùng với sự đồng tâm hiệp lực là thành tựu cao nhất về Chất lượng Toàn diện: sự nâng cấp liên tục và cải tiến không ngừng.

So với thông qua hành động độc lập đơn độc thì mỗi vấn đề được đề cập ở từng điểm trong *14 Điểm* của Deming - cũng như việc khắc phục Các Chứng bệnh Chết người, Vượt qua các Cản trở, và chống lại Các Lực Hủy diệt - sẽ được giải quyết rốt ráo và mỹ mãn hơn thông qua sự đồng tâm hiệp lực tương thuộc. Nhờ xử lý tình huống theo tinh thần đồng tâm hiệp lực, các vấn đề gai góc của ngày hôm nay và ngày mai sẽ được đề cập với tính kiên định của mục đích (1). Sự đồng tâm hiệp lực tạo điều kiện cho sự phân tích thị trường và các quy trình thiết kế sản xuất mới thay thế cho sự kiểm tra tràn lan nhằm đạt được chất lượng (3). Việc hợp tác với các nhà cung cấp để thiết lập các mối quan hệ mới, kể cả việc thiết lập các thỏa thuận hai bên cùng thắng, đòi hỏi sự hiệp lực thực chất và hiệu quả (9).

Làm thế nào doanh nghiệp cải thiện liên tục hệ thống sản xuất và dịch vụ (5) nếu không thông qua sự

lãnh đạo hiệp lực sáng tạo? Kết quả của sự hiệp lực hiệu quả (6) là dẹp bỏ những vật cản trở việc làm tốt đẹp và phát triển các chương trình huấn luyện thích hợp nhất có thể để tối đa hóa việc sử dụng các năng lực của con người. Muốn dẹp bỏ sự sợ hãi (8), phải xây dựng lòng tin, và niềm tin tăng lên thông qua sự tương tác hiệp lực giữa con người. Khi các cuộc phỏng vấn hiệu quả công việc trở thành việc huấn luyện đồng tâm hiệp lực hay các trải nghiệm xử lý tình huống, thay vì các cuộc tra khảo xét đoán hay đổ lỗi, thì sự tin tưởng và tin cậy sẽ thay thế cho nỗi sợ hãi và nghi ngờ, mở thêm nhiều cơ hội cho sự sáng tạo lớn hơn và sự hiệp lực nhiều hơn (8, 12). Nếu chủ nghĩa cục bộ của các bộ phận và các rào cản được thay thế bằng sự hợp tác chéo và sự giao tiếp, thì sự đồng tâm hiệp lực phải trở thành chất xúc tác để tạo ra sự phối hợp cần thiết và tính hiệu quả (9).

Thói quen 7: Rèn giũa bản thân - Nguyên tắc về sự Cải thiện liên tục

Con người và tổ chức có bốn nhu cầu hay thuộc tính cơ bản: 1. Thể chất hay kinh tế; 2. Trí tuệ hay tâm lý; 3. Xã hội hay xúc cảm; 4. Tinh thần hay tổng thể. Việc phát triển bên trong con người hay tổ chức một sự cam kết nhất quán và một hiệu quả hoạt động liên tục để tinh luyện và mở rộng các khả năng của họ trong bốn lĩnh vực này là chìa khóa nhằm cải thiện liên tục và toàn diện trong tất cả các lĩnh vực khác. Lãnh đạo theo Nguyên tắc tập trung vào việc làm thế nào các cá nhân và tổ chức có thể phát triển khả năng của mình để đáp ứng các đòi hỏi này. Học hỏi, tăng trưởng, phát triển các năng lực mới và mở rộng các năng lực cũ là những tiến trình nhằm đạt được sự thành công liên tục trong việc áp dụng các nguyên tắc cần thiết và trong việc sử dụng những công cụ cần có. Áp dụng Thói quen 7 là nguyên tắc tạo ra hiệu quả tối đa khi sống theo tất cả các thói quen khác.

Thói quen 7 được áp dụng ở cấp tổ chức mang lại điều mà Peter Senge của Viện Công nghệ MIT gọi là “tổ chức học tập”.*Kaizen* (triết lý về cải thiện liên tục) là “chiếc ô” cho sự cải thiện liên tục, trong đó Chất lượng Toàn diện của các hệ thống tổ chức, các quy trình, và cuối cùng là sản phẩm và dịch vụ đều được thực hiện. Thông qua thực hành quy trình và nguyên tắc của Thói quen 7, bản thân tổ chức sẽ được cải thiện và tăng cường khả năng của nó trong mọi lĩnh vực để sau đó nâng cao năng lực của nó.

Điểm 5 của Deming - “Cải thiện không ngừng hệ thống sản xuất và dịch vụ” - là sự áp dụng trực tiếp thói quen Rèn giũa bản thân. Việc sử dụng Thói quen 7 bao hàm tất cả các yếu tố để thực hiện quy trình cải thiện này. Tính nhất quán lớn hơn ở đầu ra của nhân viên có được không phải chỉ thông qua việc đào tạo (6) và áp dụng Thói quen 7, mà phải dựa vào tất cả các yếu tố của Lãnh đạo theo Nguyên tắc nhằm mang lại sự ổn định và nhất quán về hiệu quả công việc của mọi người. Đòi hỏi của Deming về việc thiết lập một chương trình có sức sống về giáo dục và tự hoàn thiện (13) sẽ được khởi động khi áp dụng các quy trình và nguyên tắc học được thông qua Thói quen 7 của Lãnh đạo theo Nguyên tắc, tức Rèn giũa bản thân.

Những lợi ích thiết thực của việc sống theo Lãnh đạo theo Nguyên tắc trong khi nuôi dưỡng Chất lượng Toàn diện là dễ nhận thấy và rất đáng kể. Lãnh đạo theo Nguyên tắc làm cho Chất lượng Toàn diện phát huy hiệu quả. Để mọi nhân viên đều cam kết sâu sắc, trung thành bền bỉ, sáng tạo tinh tế, không ngừng nâng cao năng suất, và đóng góp tối đa nhằm đạt được sứ mệnh của tổ chức - hướng đến sự cải thiện liên tục của quy trình, sản phẩm, và dịch vụ - là thách thức lớn của lãnh đạo. Đây là đòi hỏi của Chất lượng Toàn diện và là kết quả của Lãnh đạo theo Nguyên tắc.

Phần này được viết chung với Keith A. Gulledge của Trung tâm Lãnh đạo Covey.

TÓM TẮT 14 ĐIỂM CỦA DEMING

1. Xây dựng *tính kiên định của mục đích* hướng tới sự cải thiện sản phẩm và dịch vụ nhằm nâng cao tính cạnh tranh, phát triển kinh doanh lâu dài và tạo công ăn việc làm.

Xây dựng và công bố cho tất cả nhân viên một bản tuyên ngôn *mục đích* của công ty hay tổ chức. Người quản lý phải không ngừng thể hiện sự cam kết của họ đối với tuyên ngôn này.

2. *Áp dụng triết lý mới* - người quản lý cấp cao và tất cả mọi người. Giới quản lý phải thức tỉnh trước thách thức của thời đại kinh tế mới, biết trách nhiệm của họ và đảm nhận sự lãnh đạo để thay đổi.

3. *Chấm dứt sự phụ thuộc vào việc kiểm tra* để đạt được chất lượng. Loại bỏ nhu cầu kiểm tra tràn lan bằng cách đưa chất lượng vào trong sản phẩm ngay từ đầu.

Hiểu rõ *mục đích của kiểm tra* là để cải thiện quy trình và cắt giảm chi phí.

4. Chấm dứt lệ ban thưởng cho hoạt động kinh doanh chỉ dựa trên cơ sở duy nhất là giá bán. Thay vào đó, hãy cắt giảm tối đa tổng chi phí. *Hãy hướng đến một nhà cung cấp duy nhất* đối với mọi sản phẩm, dựa trên một mối quan hệ trung thành, lâu dài và đáng tin cậy.

5. *Cải thiện thường xuyên hệ thống sản xuất và dịch vụ* nhằm nâng cao chất lượng và năng suất, và nhờ đó không ngừng cắt giảm chi phí.

6. *Khởi sự việc đào tạo tại chỗ* để phát triển kỹ năng của những người mới tuyển dụng, giúp họ hiểu rõ tất cả các quy trình của tổ chức.

7. *Hướng dẫn và thực hành lãnh đạo*. Việc giám sát quản lý và nhân viên sản xuất cần phải giúp cho con người và máy móc khi làm việc với nhau sẽ cho ra kết quả tốt hơn.

8. *Xóa bỏ sự sợ hãi* để nâng cao hiệu quả của mọi người. Hãy xây dựng lòng tin. Tạo ra một môi trường hăng hái cải tiến.

9. *Phá bỏ rào cản* giữa các bộ phận.

Tối ưu hóa nỗ lực của các nhóm, đội và khu vực nhân viên khi hướng tới các mục tiêu và mục đích chung của công ty.

10. *Loại bỏ các khẩu hiệu*, những lời hô hào, và các chỉ tiêu sản xuất đối với lực lượng lao động.

11. *Loại bỏ các chỉ tiêu con số và hạn ngạch* sản xuất. Thay vào đó, hãy học hỏi và đưa vào các

phương pháp cải thiện.

Hãy loại bỏ cách quản lý theo mục tiêu. Thay vào đó, hãy tìm hiểu các năng lực của các quy trình và làm thế nào để cải thiện chúng.

12. *Dỡ bỏ các rào cản* lấy đi niềm tự hào nghề nghiệp của những công nhân làm việc theo giờ cũng như của người quản lý.*Loại bỏ cách xếp loại hàng năm hay hệ thống đánh giá thành tích.*

13. Khởi sự một chương trình có sức sống về *giáo dục và tự hoàn thiện cho mọi người.*

14. Khởi sự một kế hoạch hành động và lôi cuốn mọi người cùng tham gia để thực hiện sự biến đổi.

CHƯƠNG 28: BIẾN ĐẦM LẦY THÀNH ỐC ĐẢO

Hãy tưởng tượng một đầm lầy - rất dơ bẩn, tối tăm, nhầy nhụa và lùng nhùng đầy bùn, nước, cỏ dại. Bạn nhìn thấy các loại côn trùng chạy qua lại trên mặt đầm lầy. Rồi cá sấu, nhện, rắn và các loài sinh vật khác đang sống trong môi trường đó. Nước tù đọng, không có dòng nước sạch chảy vào, thoát ra. Bạn cũng nhìn thấy sự phát triển của các loại nấm và rêu, và mùi hôi thối nồng nặc. Nói chung, bạn chỉ thấy sự ô nhiễm, dịch bệnh và các loại động, thực vật đang thối rữa.

Bây giờ, hãy tưởng tượng cái đầm lầy nhơ nhớp đó biến đổi dần dần thành một ốc đảo rực rỡ. Nguồn nước cũ được rút ra. Khu đầm lầy khô dần; dòng nước mới được đưa vào và bắt đầu có sự lưu chuyển để làm sạch nước trong đầm. Mặt đất trở nên ổn định; mùi hôi thối biến mất; thực vật bắt đầu mọc trở lại; các loài hoa nở rộ, tạo ra một mùi thơm hoàn toàn mới, một hương thơm xoa dịu và làm thỏa mãn khứu giác. Bạn nhìn thấy các loài hoa cỏ, cây cối và hồ nước xinh tươi.

Cuối cùng thì đầm lầy trở thành một ốc đảo thật sự - một ốc đảo với những bóng râm dưới tán cây to và các khu vực có dòng nước trong xanh, tinh khiết. Bạn thậm chí có thể uống nước đó bởi vì nó rất sạch. Ốc đảo lúc này là một nơi hấp dẫn để nghỉ ngơi, làm việc và giao lưu. Nếu bạn định mô tả nó bằng những từ ngữ chỉ chất lượng, có lẽ bạn sẽ nói rằng nó đẹp đẽ, đáng yêu, tuyệt vời, hấp dẫn, thu hút, rực rỡ, hoành tráng và yên bình.

BIẾN ĐỔI CÁC TÌNH HUỐNG CỦA BẠN

Làm thế nào bạn có thể biến đổi một đầm lầy - một tình huống hay điều kiện tồi tệ mà bạn đối mặt - thành một ốc đảo xinh tươi? Đó là kết quả của nhiều sự biến đổi nhỏ hơn.

Trước tiên, tổ chức của bạn nên là một trang trại - không phải một trường học - và tập trung vào các quy luật tự nhiên cùng các nguyên tắc bền vững, vốn vận động bất chấp mọi tác động bên ngoài.

Bạn không thể biến đổi một đầm lầy bị chính trị hóa thành một môi trường văn hóa Chất lượng Toàn diện, trừ phi và cho đến khi bạn xây dựng được các thói quen cơ bản về tính cách cá nhân và các mối quan hệ giữa người với người theo các nguyên tắc nền tảng và tự nhiên; nếu không, bạn sẽ không có được nền móng làm cho chất lượng và các sáng kiến cải cách khác được thực hiện.

Hãy tưởng tượng nếu bạn có thể biến đổi một môi trường văn hóa giống như đầm lầy dựa trên sự đối đầu, pháp viện, chủ nghĩa bảo hộ và các thủ đoạn chính trị thành môi trường văn hóa giống như ốc đảo dựa trên những quy luật tự nhiên và nguyên tắc, thì phần thưởng của bạn sẽ rất lớn lao. Bạn sẽ tiết kiệm được những khoản tiền lớn bằng cách gia tăng phạm vi kiểm soát, đồng thời khai thác được các nguồn năng lực và tài năng của con người. Nhưng bằng cách nào?

Về cơ bản, bạn cần xây dựng một nhận thức về sự an toàn bên trong để tổ chức có thể thích ứng linh

hoạt với thực tiễn của thị trường. Càng có ít sự an toàn bên trong, người ta càng ít có khả năng thích ứng với thực tiễn bên ngoài. Họ phải cảm nhận được sự an toàn cần thiết, một sự yên tâm rằng đất sẽ không dịch chuyển dưới chân họ, một khả năng có thể dự đoán trước. Họ có thể cố gắng tìm kiếm điều đó từ cấu trúc và các hệ thống, nhưng chúng chỉ tạo ra sự quan liêu. Chúng có xu hướng làm cho các tổ chức bị đông cứng và không có khả năng thích ứng nhanh với những dịch chuyển trên thị trường.

Người ta không sẵn sàng thay đổi chỉ bằng quyết tâm và mong muốn, trừ phi họ có sự an toàn bên trong. Nếu sự an toàn của họ nằm bên ngoài, họ sẽ nhìn sự thay đổi như mối đe dọa. Chúng ta cần có nhận thức về sự bền vững và an toàn. Chúng ta không thể lúc nào cũng sống nơm nớp trên nền đất không ổn định, như phải sống chung với cơn động đất mỗi ngày. Do đó, chúng ta phải tạo ra những thứ ổn định, có thể dự đoán được, thông thường bằng cách lập ra các cấu trúc và hệ thống, các luật lệ và quy định. Nhưng các luật lệ và quy định lại thường ngăn chặn không cho tổ chức thích ứng bằng cách ngăn dòng chảy của nguồn nước tươi mát (các ý tưởng mới).

Các điều kiện giống như đầm lầy bắt đầu phát sinh. Mặt nước cạn dần, tù đọng, bốc mùi hôi hám (và mọi người biết điều đó), nhưng nếu đối thủ cạnh tranh cũng ở trong tình trạng tương tự thì chúng ta vẫn có cơ may tồn tại. Khi cuộc canh tranh mới xuất hiện - sự cạnh tranh xuất phát từ một môi trường văn hóa có nhiều niềm tin, tinh thần đồng đội, lao động chăm chỉ và sự cam kết đối với chất lượng và cải tiến - chúng ta có thể nghiên cứu các phương pháp của họ và cố gắng sao chép chúng vào môi trường văn hóa của mình, nhưng nếu không có sẵn một nền móng, chúng ta vẫn bị mắc kẹt trong đầm lầy.

Điều gì xảy ra khi người ta lâm vào một môi trường tranh giành quyền lực và nhận thấy cơ chế lương bổng là không công bằng? Họ sẽ lên tiếng đòi sửa đổi điều họ cho là sai trái. Họ có thể thành lập tổ chức công đoàn, bám vào luật lệ xã hội, hoặc chống đối tập thể. Những biện pháp này khơi dậy nhu cầu xã hội là được đùm bọc và chấp nhận, và nhu cầu tâm lý sử dụng các năng lực sáng tạo và tài năng. Họ cần có một sự nghiệp, một mục đích. Nhưng thường thì tổ chức đó trở thành một nơi trình diễn các thủ đoạn chính trị và là nơi mà người ta thường xem bã trà[30] để bói tương lai.

Loại văn hóa này nuôi dưỡng sự lệ thuộc và bạn không thể trao quyền cho người chỉ biết lệ thuộc. Đó là lý do tại sao hầu hết các sáng kiến về trao quyền đều không hiệu quả. Người ta có thể hành động ra vẻ họ độc lập và được trao quyền, nhưng thường thì họ là những người bốc đồng - và khi họ đi sai đường, các nhà điều hành rút lại quyền đó và trở lại hình thức kiểm soát, sử dụng quyền lực cưỡng bức hay quyền lực lợi ích. Nhưng những phương pháp thành công ngày xưa không còn hiệu quả trước những thách thức mới. Ngày nay, không có gì thất bại hơn những thành công của quá khứ.

Nếu bạn là người theo nguyên tắc, bạn sẽ dễ dàng có được những mối quan hệ tập trung vào nguyên tắc, ngay cả với những người có mô thức chính trị. Khi gần gũi với một con người sống theo nguyên tắc trong một thời gian dài, thật khó mà không cảm nhận được sự chính trực của họ. Những người có định hướng chính trị hoặc sẽ được định hình theo, hoặc sẽ ra đi. Họ không thể kháng cự lại sự chính trực đó, đặc biệt nếu người tập trung vào nguyên tắc chỉ lặng lẽ nêu gương. Bạn sẽ nhận thấy có sự biến đổi diễn ra trong môi trường văn hóa đó - từ đầm lầy trở thành ốc đảo.

Các nhà lãnh đạo theo nguyên tắc tạo ra một tầm nhìn chung và một bộ nguyên tắc, và phấn đấu để giảm bớt các lực kìm hãm. Các nhà quản lý chủ yếu tập trung vào việc gia tăng các lực đẩy. Nếu bạn gia tăng các lực đẩy - cơ bắp của một tổ chức (khả năng tài chính và nhân lực), tạm thời bạn có thể tạo ra sự cải thiện. Nhưng những bước cải thiện này gây nên những căng thẳng - và chúng sẽ vỡ ra thành những vấn đề mới, đòi hỏi các lực thúc đẩy mới. Hiệu quả hoạt động có xu hướng thụt lùi, và thậm chí quay trở lại con đường đã qua và còn xuống thấp hơn, đặc biệt khi tổ chức trở nên kiệt sức và hoài nghi. Quản lý bằng các lực đẩy sẽ dẫn đến hình thức quản lý theo khủng hoảng. Bởi vì việc có quá nhiều quả bóng trên đầu, có quá nhiều vấn đề cấp bách cần giải quyết sẽ tiêu hao toàn bộ sức lực của con người - mà chỉ để đáp ứng các đòi hỏi hàng ngày và những vấn đề cấp bách. Tuy nhiên, con người ta luôn hy vọng và niềm hy vọng mới sinh ra các sáng kiến mới.

Ốc đảo của "Chất lượng Toàn diện" biểu hiện một trạng thái mong muốn. Các sáng kiến về chất lượng dựa trên nguyên tắc về sự cải thiện liên tục, không chỉ đối với các sản phẩm và các quy trình, mà còn là sự cải tiến liên tục, tức là "trông thấy" và đáp ứng mong muốn và nhu cầu của khách hàng trước khi khách hàng yêu cầu. Kết quả của việc này còn hơn cả sự hài lòng, bởi nó xây dựng được lòng trung thành sâu sắc của khách hàng.

Những ý tưởng của Deming đã tìm thấy mảnh đất màu mỡ ở Nhật Bản sau Thế chiến II. Ông chỉ cho người Nhật cách thức để biến đổi văn hóa của họ. Nước Nhật bị tàn phá nặng nề và có rất ít tài nguyên. Họ chỉ có con người. Và trong điều kiện đó, họ đã nhanh chóng học được rằng cách duy nhất để có thể tồn tại và phát triển thịnh vượng là kêu gọi người dân làm việc chăm chỉ và làm việc cùng nhau. Họ đầu tư rất lớn vào nguồn nhân lực trong trường học và trong các công ty của mình. Tính tương thuộc, đầu trên của chuỗi liên tục trưởng thành *7 Thói quen*, trở thành một quy ước bao trùm cả xã hội.

Các giao dịch kinh tế có thể diễn ra trong các môi trường văn hóa nuôi dưỡng sự phụ thuộc, nhưng không tạo ra những biến đổi cốt lõi - không có những thay đổi cơ bản về cách quản lý tổ chức. Hầu hết các tổ chức đều không tiếp nhận thông điệp này một cách nghiêm túc cho đến khi họ bị tổn thương nặng nề. Dĩ nhiên, nhiều nơi đang bị tổn thương, mọi ngành công nghiệp lớn đều đang tổn thương, và hầu hết mọi công ty lớn đều đang trải qua quá trình biến hóa.

LÃNH ĐẠO BIẾN ĐỔI

Một trong những dòng đồ chơi phổ biến của trẻ em trong những năm qua là đồ chơi biến hình. Các món đồ nhiều màu sắc này thực ra là món đồ chơi hai-trong-một: chúng thay hình đổi dạng - chẳng hạn, từ con robot biến thành máy bay - bằng cách hoán đổi vị trí một số bộ phận.

Thế giới đang trải qua những thay đổi mang tính cách mạng. Bất cứ ai cũng có thể nhận ra sự chuyển hóa đang diễn ra hầu như trong mọi ngành công nghiệp và mọi lĩnh vực. Trong cuốn *The Aquarian Conspiracy (Âm mưu bể cá)*, tác giả Marilyn Ferguson mô tả điều đó như một sự rung chuyển lớn, một sự thay đổi không thể khác, một não trạng mới - một bước ngoặt "về sự giác ngộ của các cá nhân với số lượng tới hạn, một mạng lưới đủ mạnh để mang lại sự thay đổi triệt để trong văn hóa của chúng ta".

Đó là một sự thay đổi quá nhanh, quá sâu sắc, quá hoàn chỉnh, đến mức gần như làm choáng ngợp các nhà quan sát thận trọng nhất. Người ta nói rằng những thay đổi sẽ diễn ra trong vài năm tới còn nhiều hơn cả những thay đổi đã diễn ra trong nhiều thế kỷ qua. Tuy nhiên một số người lại không nhận thức được điều đó. Giống như những chú cá đến phút chót (như hồ bị cạn kiệt) mới nhận ra nước quý giá thế nào, họ cũng không nhận thức được điều hiển nhiên này. Họ không cảm nhận được sự khác biệt giữa trước kia và hiện nay, giữa hôm nay và ngày mai.

Theo ý kiến của tôi, những thay đổi mang tính cách mạng này sẽ làm biến đổi vĩnh viễn cách thức vận hành của nhiều công ty. Những con người và sản phẩm không tiệm cận được với những thay đổi này sẽ mau chóng trở nên lạc hậu.

BIẾN ĐỔI THEO CÁC XU THẾ

Trong khi một số người đa nghi có thể chấp nhận sự lạc hậu như một hệ quả không tránh khỏi của sự thay đổi thì các nhà điều hành luôn chủ động lại cải tiến và gia tăng thị phần. Thủ thuật là trước tiên phải xác định được các xu thế và sau đó biến đổi theo các xu thế đó.

Chẳng hạn, Tạp chí *PC* tường thuật rằng siêu máy vi tính, hơn cả máy tính cỡ lớn và máy tính trước đó, sẽ "làm biến đổi việc tính toán, biến đổi những con người sử dụng máy tính, và thậm chí cả bản chất xã hội chúng ta và cuộc sống trong thế kỷ này".

"Các xu thế siêu tính toán" đưa ra dự đoán rằng đến cuối thế kỷ 20 này "hầu như trên mỗi chiếc bàn sẽ có một máy tính - và ít nhất số lượng máy tính cũng bằng số lượng ti vi trong mỗi gia đình. Máy tính cá nhân sẽ làm tăng năng suất cá nhân 20%; các nhà điều hành bắt đầu sử dụng máy tính một cách tích cực hơn; và đầu vào bằng tiếng nói sẽ đóng một vai trò quan trọng - biến mọi chiếc điện thoại thành một trạm máy tính hoàn chỉnh với các chức năng của đầu vào và đầu ra".

Nhà điều hành hiệu quả sẽ chú ý đến các xu thế máy tính và thực hiện những biến đổi cần thiết. Nhiều nhà quan sát xã hội đang mô tả các xu thế lớn và giúp chúng ta ý thức về tính năng động và triệt để của những thay đổi này. Để đơn giản hóa vấn đề, tôi sẽ khảo sát ba phạm trù kinh tế, công nghệ, và xã hội/văn hóa bằng cách đối chiếu so sánh các mô hình truyền thống và đang nổi lên trong cả ba phạm trù này.

Truyền thống	Đang nổi lên
Kinh tế	
Các quy tắc của thời đại công nghiệp Nền kinh tế ổn định Các thị trường ổn định/ các nhà cung cấp Sản xuất theo dây chuyền lắp ráp Cạnh tranh trong nước Sức mạnh cơ bắp	Các quy tắc của thời đại công nghệ thông tin Nền kinh tế bất ổn Các thị trường biến động/ các nhà cung cấp Cung cấp dịch vụ cá nhân hóa Cạnh tranh quốc tế Sức mạnh trí tuệ
Công nghệ	
Công nghệ cơ khí Cải tiến công nghệ dự đoán được (10 năm)	Công nghệ điện tử Cải tiến công nghệ nhanh, không dự đoán được (18 tháng)
Xã hội/văn hóa	
Chấp nhận các vai trò chuyên quyền Đội ngũ công nhân nam giới ổn định Tỷ lệ sinh đẻ gia tăng Các giá trị được thúc đẩy từ bên ngoài/vật chất Các giá trị của doanh nghiệp chuyển từ giá trị xã hội/kinh tế	Kỳ vọng về sự tham gia của nhân viên gia tăng theo hệ thống thứ bậc Lao động nữ, các nhóm thiểu số, những người lớn lên sau chiến tranh Tỷ lệ sinh đẻ giảm sút Các giá trị được thúc đẩy từ bên trong/chất lượng cuộc sống Sự tái khẳng định những giá trị xã hội/kinh tế bao trùm

Phạm vi và mức độ của những xu thế đang nổi lên này đòi hỏi lãnh đạo các tổ chức phải thích ứng với một phong cách biến đổi.

HỆ QUẢ ĐỐI VỚI CÁC NHÀ QUẢN LÝ VÀ ĐIỀU HÀNH

Những biến đổi xu thế này đòi hỏi sự thay đổi lớn trong tư duy và thực hành quản lý, song nhiều công ty và các nhà quản lý của họ lại không thay đổi theo các xu thế đó. Có lẽ yêu cầu căn bản nhất là phải hiểu được bản tính đầy đủ của con người. Lý thuyết về động lực đã làm thay đổi tư duy tổ chức từ cái bao tử (thể chất và kinh tế) đến trái tim (các mối quan hệ con người tốt, cách cư xử tốt) đầu óc (nhận diện, phát triển, sử dụng và công nhận tài năng) và đến tinh thần (nhận thức về mục đích hay ý nghĩa cao cả).

Một khái niệm mở rộng về bản tính con người sẽ kích thích sự chuyển đổi vai trò của nhà quản lý từ người hùng sang người xây dựng, từ người chỉ huy sang nhà tư vấn, từ người ra lệnh sang người dạy dỗ, từ người ra quyết định sang người làm rõ giá trị và nêu gương. Nhà quản lý mới đang chuyển đổi từ đối đầu sang thấu hiểu, từ duy trì quyền lực sang chia sẻ quyền lực, từ các mối quan hệ đối nghịch (thắng thua) sang các mối quan hệ cộng tác dựa trên các lợi ích chung (cùng thắng).

Chúng ta có thể hình dung "sự biến đổi mô thức" dưới dạng một chuỗi liên tục, với một đầu là sự kiểm soát từ bên ngoài, và đầu kia là sự tự kiểm soát hay sự cam kết - từ các mối quan hệ bề ngoài giữa con người sang việc tận dụng đầy đủ các nguồn lực con người.

Nhà lãnh đạo mới đang học hỏi để "đọc" mỗi tình huống và để thích ứng theo đó. Một mô hình tuyệt vời của phong cách lãnh đạo mới này là tác phẩm *Situational Leadership II (Lãnh đạo theo tình huống II)* của Ken Blanchard. Theo mô hình này, người lãnh đạo phải điều chỉnh phong cách của mình cho thích hợp với khả năng và sự trưởng thành (năng lực và sự cam kết) của nhân viên. Bên cạnh đó, người lãnh đạo phải có các kỹ năng chẩn đoán tốt và một kho chứa các phong cách quản lý, với lòng can đảm và sự linh hoạt để lựa chọn và vận dụng phong cách thích hợp.

THAY ĐỔI CON NGƯỜI TRƯỚC KHI THAY ĐỔI TỔ CHỨC

Gần như là hiển nhiên khi nói rằng sự thay đổi con người phải đi trước, hay ít nhất cũng đi song song với sự thay đổi về quản lý và tổ chức; nếu không thì sự giả dối hay nếp nghĩ nước đôi sẽ dung dưỡng cho sự hoài nghi và tính bất ổn. Mệnh lệnh cuộc sống là "phát triển hay là chết, vươn lên hay đình trệ".

Việc cố gắng thay đổi tổ chức hay phong cách quản lý mà không thay đổi các thói quen của mình trước hết là điều không tưởng. Trong cuộc sống có những điều nhất thiết phải đi trước một số điều khác - đơn giản là chúng ta không thể chạy trước khi chúng ta biết đi.

Nhà tâm lý William James gợi ý rằng để thay đổi các thói quen cá nhân, trước hết chúng ta phải cam kết sâu sắc là sẽ chấp nhận trả bất cứ giá nào để thay đổi thói quen; thứ hai, chúng ta phải nắm lấy ngay cơ hội đầu tiên để áp dụng cách thực hành mới hay kỹ năng mới; và thứ ba, chúng ta không cho phép bất cứ ngoại lệ nào cho đến khi thói quen mới ăn sâu vào tính cách chúng ta.

Tất nhiên, mọi sự thay đổi - dù là cá nhân hay tổ chức - đều đi kèm một mức độ rủi ro nào đó, vì thế nhiều người luôn chống lại sự thay đổi. Những người thích ứng tốt với những môi trường thay đổi thường có những giá trị bất biến bên trong họ và hành vi của họ đồng nhất với những giá trị đó. Sự chính trực này nâng cao lòng tự trọng và đem lại một nền tảng chắc chắn cho sự an toàn giúp họ xử lý hiệu quả trước mọi tình huống thay đổi.

Các công ty tiên tiến nhất thường có lợi thế cạnh tranh hơn các công ty khác. Không có gì ngạc nhiên khi đó thường là những công ty trẻ, những nhà tiên phong đi đầu xác lập xu thế mới. Trong khi những công ty lâu đời như U.S. Steel hay General Motors không muốn chuyển đổi theo cách đó thì tất cả các công ty khác phải "tái phát minh" hay biến đổi chính họ, như diễn giả John Naisbitt từng nói.

LÃNH ĐẠO GIAO DỊCH

Lãnh đạo biến đổi[31] khác với lãnh đạo giao dịch[32]. Lãnh đạo biến đổi về cơ bản có nghĩa là chúng ta thay đổi các hiện thực trong thế giới riêng của chúng ta để thích ứng với các giá trị và lý

tưởng của mình; còn lãnh đạo giao dịch tập trung vào một sự tương tác có hiệu suất với những thực tiễn đang thay đổi. Lãnh đạo biến đổi tập trung vào "dòng trên cùng" (đầu vào hay nguyên nhân) và lấy nguyên tắc làm trọng tâm; còn lãnh đạo giao dịch tập trung vào "dòng dưới cùng" (đầu ra, hay kết quả) và lấy sự kiện làm trọng tâm. Lãnh đạo biến đổi và lãnh đạo giao dịch tương phản nhau về nhiều mặt, như thể hiện dưới đây.

Lãnh đạo biến đổi

• Xây dựng dựa trên nhu cầu tìm kiếm ý nghĩa của con người;

• Chú trọng vào các mục đích và giá trị, luân lý và đạo đức;

• Vượt lên trên các công việc hàng ngày;

• Định hướng vào việc đáp ứng các mục tiêu dài hạn mà không hy sinh các giá trị nhân bản và các nguyên tắc;

• Tách biệt nguyên nhân và triệu chứng, thực hiện các biện pháp phòng ngừa;

• Xem lợi nhuận như nền tảng để tăng trưởng;

• Luôn chủ động, xúc tác và kiên nhẫn;

• Tập trung nhiều hơn vào các sứ mệnh và chiến lược;

• Tận dụng các nguồn lực con người;

• Nhận diện và phát triển tài năng mới;

• Công nhận và thưởng công cho những đóng góp có ý nghĩa;

• Thiết kế và thiết kế lại công việc để làm cho chúng có ý nghĩa và mang tính thách thức;

• Giải phóng tiềm năng con người;

• Nêu gương trong sự yêu mến;

• Dẫn dắt theo đường hướng mới;

• Liên kết các cấu trúc bên trong với các hệ thống nhằm tăng cường các giá trị và mục tiêu bao trùm.

Lãnh đạo giao dịch

• Xây dựng dựa trên nhu cầu của con người cần hoàn thành công việc và kiếm sống;

• Chú trọng quyền lực và địa vị, chính trị và đặc quyền;

• Sa vào những công việc sự vụ hàng ngày;

• Định hướng ngắn hạn và dữ liệu "cứng";

• Lẫn lộn giữa nguyên nhân với triệu chứng và quan tâm đến chữa trị nhiều hơn là phòng ngừa;

• Tập trung vào các vấn đề chiến thuật;

• Dựa vào các mối quan hệ con người để thúc đẩy các mối tương tác giữa con người;

• Tuân thủ và hoàn thành các kỳ vọng về vai trò bằng cách cố gắng làm việc hiệu quả trong phạm vi các hệ thống hiện hành;

• Hỗ trợ các cấu trúc và các hệ thống tăng cường cho kết quả đầu ra, tối đa hóa hiệu suất và đảm bảo lợi nhuận ngắn hạn.

Hẳn là cả hai loại phong cách lãnh đạo này đều cần thiết, nhưng lãnh đạo biến đổi phải là chính yếu vì nó cung cấp một hệ quy chiếu, tức là các giới hạn chiến lược trong đó diễn ra các giao dịch. Nếu không có một bức tranh rõ ràng về loại biến đổi cần phải có, các nhà điều hành và quản lý thường có xu hướng đi theo các lịch trình và thời gian biểu xã hội hay chính trị.

Mục tiêu của lãnh đạo biến đổi là thay đổi con người và tổ chức bằng cách tác động để nhân viên thay đổi từ trong đầu óc và trái tim; mở rộng tầm nhìn, sự sáng suốt và sự hiểu biết; làm rõ mục đích; làm cho hành vi đồng nhất với niềm tin, các nguyên tắc hoặc giá trị; và mang lại sự thay đổi vững bền, liên tục và tạo động lực.

Cá nhân tôi tin tưởng rằng một con người như thế chính là hạt nhân cho sự thay đổi, một "cỗ máy biến hình" trong bất cứ tình huống nào, bất cứ tổ chức nào. Một con người như thế là chất men có thể làm dậy cả một ổ bánh. Để có thể trở thành một nhà lãnh đạo biến đổi đòi hỏi bạn phải có tầm nhìn, sáng kiến, sự kiên nhẫn, sự tôn trọng, sự nhất quán, lòng can đảm và niềm tin.

CHƯƠNG 29: HIẾN PHÁP CÔNG TY

Hiến pháp công ty là tài liệu vô giá cho cả cá nhân lẫn tổ chức. Như Thomas Jefferson[33] nói về bản Hiến pháp Hiệp Chủng quốc Hoa Kỳ: "Sự an toàn đặc biệt của chúng ta nằm trong việc sở hữu một Hiến pháp bằng văn bản".

Các bản tuyên ngôn sứ mệnh, dù ở phạm vi cá nhân hay tổ chức, đều trao quyền cho con người để kiểm soát cuộc sống của họ và nhờ đó đạt được sự an toàn bên trong nhiều hơn.

Viết tuyên ngôn sứ mệnh tức là bạn đang soạn thảo một bản đồ án, nêu ra một chuẩn mực, gắn kết thành một bản hiến pháp. Bản đồ án này xứng đáng nhận được sự tham gia rộng rãi. Kinh nghiệm của tôi cho thấy công ty nào có ý thức lôi cuốn mọi người tham gia xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh đều đưa ra được một bản hiến pháp công ty có chất lượng. Nguyên tắc này rất cơ bản cho xã hội chúng ta: việc điều hành (quản lý) phải được sự đồng thuận của mọi người. Mọi người đều ý thức về điều gì là đúng, và nếu họ được tham dự, tổ chức sẽ có cơ hội đạt được một văn bản giá trị.

Chẳng hạn, tại Công ty Pillsbury - một tập đoàn tăng trưởng nhanh, đa dạng có quy mô tăng gần ba lần trong thập kỷ qua - các nhà điều hành nói: "Chúng tôi cảm thấy khó chịu vì những lo ngại về mục tiêu tài chính xuất hiện, vì phải giúp đỡ nhân viên thích ứng với sự tăng trưởng mạnh mẽ của công ty. Chúng tôi quyết định phải có một bản tuyên bố nào đó, một bản tuyên ngôn công khai về việc Pillsbury đại diện cho điều gì. Bản tuyên ngôn đó cần đơn giản, ngắn gọn, giúp nhân viên có những ước mơ, chấp nhận rủi ro, suy nghĩ sáng tạo và báo hiệu một sự thay đổi văn hóa của chúng tôi từ một môi trường bảo thủ, nặng nề và quan liêu sang một môi trường hướng về con người, đổi mới, và hỗ trợ cho sáng kiến cá nhân".

Pillsbury mất một năm để lôi kéo sự tham gia của 200 nhà quản lý hàng đầu trong toàn công ty vào việc xây dựng một bản hiến pháp dài một trang, tức là bản tuyên ngôn sứ mệnh và các giá trị của họ.

Và nó đã tạo ra sự khác biệt nào? Virginia Ward, Phó Giám đốc phụ trách nguồn nhân lực, tường thuật lại: "Giờ đây chúng tôi cảm nhận một ý thức làm chủ trong toàn công ty đối với sứ mệnh và các giá trị của mình. Chúng tôi hiệu quả hơn trong quản lý nhân sự nhờ vào các nguyên tắc hiện hữu trong sứ mệnh và các giá trị của chúng tôi. Chúng tôi lạc quan và phấn khích về tương lai". Đó chính là sức mạnh của một bản hiến pháp công ty, vốn đặt trên giả định về tính lương thiện, sự chính trực và ý thức về trách nhiệm xã hội của mọi người.

Bản tuyên ngôn sứ mệnh tập trung những năng lực của bạn, giúp bạn có được nhận thức về sự định hướng, sự tồn tại, tính mục đích; ngăn không để bạn bị xao nhãng và chệch hướng; tập trung các năng lực và nguồn lực cá nhân của bạn, nhờ đó bạn sẽ không mất thời gian, tiền bạc và nỗ lực vào những việc không mang lại kết quả hay không có mối liên hệ nào đến lý do tồn tại của bạn.

Hãy sử dụng bản tuyên ngôn sứ mệnh của bạn để định hướng và thống nhất mọi hoạt động trong đời sống của bạn. Bạn sẽ xây dựng được sự an toàn bên trong nhiều hơn bằng cách tự định hướng nhiều hơn. Nếu bạn xây dựng sự an toàn của chính mình dựa vào những điểm yếu của những người khác, bạn sẽ để cho những điểm yếu đó kiểm soát bạn. Nếu bạn xây dựng sự an toàn trên những điểm yếu của đối thủ cạnh tranh, tức là bạn đang trao sức mạnh cho họ. Mặt khác, nếu bạn hoạt động theo bản tuyên ngôn sứ mệnh và những giá trị của mình, cuộc sống của bạn sẽ không bị vùi dập bởi những sức mạnh bên ngoài. Thực ra, sự tập trung của bạn sẽ định hình cho những sự kiện của cuộc đời bạn.

Bản tuyên ngôn sứ mệnh trở thành một khuôn mẫu cho tư duy điều hành. Hãy định kỳ kiểm điểm lại và hỏi: "Chúng ta có đang làm điều tốt nhất không? Chúng ta có đang phòng ngừa các rắc rối không? Việc quản lý bằng giải pháp cấp tốc sẽ dẫn đến việc quản lý theo khủng hoảng. Các cuộc khủng hoảng diễn ra hết đợt này đến đợt khác, như các đợt sóng nối tiếp nhau. Cuộc sống đầy rẫy những rắc rối và diễn ra quá thường xuyên, từ đó chủ nghĩa hoài nghi và sự mệt mỏi, chán nản sẽ xuất hiện.

Có lần chúng tôi làm việc với một doanh nghiệp đang muốn kêu gọi ý thức tiết kiệm chi phí. Công ty này phát động chiến dịch tiết kiệm chi phí, nhưng lại quên việc mở rộng kinh doanh. Thế rồi chiến dịch mới được đưa ra nhằm mở rộng hoạt động kinh doanh. Mọi người đổ xô ra ngoài để tìm kiếm các giao dịch mới và bắt đầu xao nhãng các mối quan hệ nội bộ. Lực đẩy cấp tốc tiếp theo là các mối quan hệ con người. Như vậy là hết lực đẩy này nối tiếp lực đẩy kia. Sự hoài nghi bắt đầu lan ra cho đến khi mọi người không còn ủng hộ một chiến dịch nào nữa. Sức lực của họ chuyển hướng vào chuyện đấu đá nội bộ, phân cực, và trấn giữ lãnh địa của mình…

Hiện tượng này cũng có thể xảy ra trong các gia đình. Có quá nhiều gia đình được quản lý theo giải pháp cấp tốc, làm hài lòng nhau tức thời, chứ không phải trên cơ sở các nguyên tắc và các tài khoản tình cảm dồi dào. Thế rồi, khi căng thẳng và áp lực gia tăng, người ta bắt đầu la hét, phản ứng thái quá, nghi ngờ, chỉ trích hoặc im lặng. Con cái thấy điều đó và nghĩ rằng đây là cách giải quyết các vấn đề - hoặc chống lại, hoặc bỏ chạy. Và ấn tượng này lại được chuyển giao cho nhiều thế hệ kế tiếp. Bằng cách soạn thảo một bản hiến pháp gia đình, bạn sẽ đi vào tận gốc rễ của vấn đề.

Nếu bạn muốn đạt được mục tiêu nào đó về lâu dài, hãy xác định các giá trị và mục đích cốt lõi, đồng thời liên kết các hệ thống với những giá trị và mục đích này. Hãy xây dựng nền móng và củng cố cho chắc chắn. Điều cốt lõi của mọi gia đình là những gì không thay đổi, những điều luôn luôn hiện diện. Điều này có thể được thể hiện trong một bản tuyên ngôn sứ mệnh gia đình. Hãy hỏi chính mình: "Chúng ta coi trọng điều gì? Gia đình chúng ta quan tâm đến điều gì? Chúng ta đại diện cho cái gì? Sứ mệnh cơ bản của chúng ta, lý do tồn tại của chúng ta là gì?".

Nếu bạn xác định được mục đích cơ bản của mình, thiết lập được tầm nhìn và các giá trị chung, thì bạn có thể thành công với bất cứ tình huống nào. Sứ mệnh kích thích con người, lôi kéo họ vào việc giải quyết vấn đề và đề cập vấn đề một cách chín chắn, hợp lý. Nếu tổ chức có một giấc mơ, một sứ mệnh, một tầm nhìn, thì giấc mơ, sứ mệnh và tầm nhìn đó sẽ xâm nhập vào tổ chức và định hình các hành động diễn ra bên trong tổ chức đó.

Nguyên tắc chính là những quy luật phổ quát, có tính muôn thuở và gia tăng sức mạnh cho con người. Những cá nhân tư duy theo nguyên tắc sẽ biết nhiều cách ứng dụng và có sức mạnh để giải quyết vấn đề theo các điều kiện và hoàn cảnh khác nhau. Ngược lại, hiệu quả của những người tư duy thực hành thường bị giới hạn trong phạm vi các điều kiện cụ thể mà lối thực hành có thể hiệu quả.

Nguyên tắc sẽ có khả năng ứng dụng vô giới hạn và đa dạng như chính các tình huống. Chúng là những chân lý hiển nhiên và phổ quát. Ngay khi chúng ta bắt đầu thừa nhận một nguyên tắc đúng đắn, nguyên tắc đó sẽ trở nên quen thuộc với chúng ta, như "một lẽ thường tình" vậy. Nguy cơ là ở chỗ chúng ta dễ gạt bỏ nó quá sớm, thay vì nhìn sâu hơn để xem nguyên tắc đó có giá trị gì trong tình huống hiện tại của chúng ta.

Điều này có thể dễ dàng được nhìn thấy khi chúng ta nói về những nguyên tắc liên quan đến việc xây dựng các bản "hiến pháp" cá nhân và công ty. Có một số nguyên tắc nhất định được áp dụng trong cuộc sống của cá nhân hay tổ chức, và các quy trình sẽ xuất phát từ nguyên tắc và làm tăng sức sống cho nguyên tắc.

Một bản tuyên ngôn sứ mệnh giúp bạn đạt thành công bởi nó trả lời những câu hỏi cốt lõi như "Tôi muốn làm gì?" và "Tôi muốn là con người thế nào?". Trở thành con người mà bạn mong muốn và làm những điều bạn ao ước quả là cách mô tả chính xác nhất của thành công.

Điều đó cũng đúng với các tổ chức. Nếu tổ chức không có bản sắc hay sứ mệnh có sức lôi cuốn thì kết quả thu được sẽ thấp hơn nhiều so với khả năng của nó. Hoàn thành các công việc theo mục tiêu là chưa đủ. Để giải phóng năng suất trong một tổ chức thì tâm điểm không chỉ tập trung vào việc bạn muốn làm gì, mà còn vào việc bạn muốn tổ chức của bạn phải như thế nào. Vì thế, bản hiến pháp công ty còn trả lời các câu hỏi tại sao.

Chẳng hạn, công ty của chúng tôi thực hiện một số công việc với Công ty Walt Disney. Ban đầu, dĩ nhiên Walt là hạt nhân cho toàn công ty. Kể từ khi ông chết cách đây hơn 20 năm, công ty Disney đã phấn đấu để thực hiện giấc mơ đầy tham vọng của ông là thành lập Trung tâm Epcot. Sau khi hoàn thành trung tâm, đội ngũ sản xuất và thiết kế đã sụt giảm từ 2.200 kỹ sư, nghệ sĩ và kỹ thuật viên xuống còn khoảng 500. Tinh thần xuống thấp.

Để vực dậy đà tăng trưởng, một nhóm nhà quản lý và lãnh đạo đã chuẩn bị một bản tuyên ngôn sứ mệnh cho công ty, nhưng rất ít người ủng hộ bản tuyên ngôn đó bởi đơn giản là họ không được tham gia. Thế rồi công ty bắt đầu một quá trình kéo dài nhiều tháng để viết một bản tuyên ngôn sứ mệnh mới, lần này họ lôi kéo mọi cấp trong tổ chức cùng tham gia. Giờ đây, họ được thúc đẩy bởi một sứ mệnh mới với tinh thần "Chúng ta cố gắng không bắt chước những bậc thầy; thay vào đó, chúng ta sẽ tìm ra những điều giống như họ đã tìm kiếm". Rõ ràng đây là yếu tố cần thiết để tiến lên phía trước.

Bản tuyên ngôn sứ mệnh đem lại ý nghĩa cho sự tồn tại của tổ chức. Ý nghĩa là một nhu cầu mang tính thách thức đối với người lao động hiện đại. Sẽ là chưa đủ nếu bạn lao động chỉ để kiếm sống hay vì bạn được đối xử tốt. Việc bạn có cơ hội để đóng góp tài năng và giải phóng tiềm năng của mình cũng chưa đủ. Người ta còn muốn biết lý do tại sao người ta làm việc. Do đó, ý nghĩa là yếu tố quan trọng

đối với sự thành công của các tổ chức ngày nay.

Điều tương tự cũng đúng cho các quốc gia. Bản Tuyên ngôn Độc lập và bản Hiến pháp của một nước xác định người dân quan tâm đến điều gì, cố gắng để đạt điều gì, và tại sao. Những nguyên tắc then chốt của chủ nghĩa hiến pháp, chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tự nguyện vẫn là hòn đá tảng cho xã hội chúng ta.

BẢN HIẾN PHÁP CỦA CHÍNH BẠN

Có một số bước cụ thể mà các cá nhân và công ty phải trải qua khi xây dựng một bản hiến pháp: (1) mở rộng viễn cảnh; (2) làm rõ các giá trị; (3) kiểm nghiệm nó với chính bạn; (4) kiểm nghiệm chính bạn với nó.

• ***Mở rộng viễn cảnh.*** Chúng ta bị cuốn hút, về mặt cá nhân cũng như tổ chức, vào các công việc hàng ngày của cuộc sống nhiều đến mức có lúc cần phải dừng lại để nhắc nhở chính mình xem điều gì là thật sự quan trọng.

Những “trải nghiệm viễn cảnh” này có thể được hoạch định hoặc không. Các trải nghiệm không được hoạch định có thể bao gồm cái chết của một người mà ta yêu thương, một cơn bệnh hiểm nghèo, một thất bại về tài chính hay một nghịch cảnh đến cực điểm. Vào những lúc như thế, chúng ta dừng lại để nhìn vào cuộc sống của mình và cố gắng đặt ra một số câu hỏi khó. Chúng ta xem điều gì là thật sự quan trọng? Tại sao chúng ta phải làm điều chúng ta đang làm? Nếu chúng ta không làm điều chúng ta đang làm, liệu chúng ta sẽ làm gì? Thông qua quá trình tự đánh giá này, chúng ta có thể mở rộng tầm nhìn của mình.

Những người luôn chủ động có thể mở rộng viễn cảnh của họ thông qua những trải nghiệm đã được hoạch định, như thu thập ý kiến của những người cùng tham gia vào tổ chức hay tình huống đó. Họ bắt đầu chiêm nghiệm: “Điều gì là quan trọng nhất đối với tổ chức? Chúng ta có thể đóng góp được gì? Ý nghĩa của việc chúng ta làm là gì? Chúng ta quan tâm đến điều gì? Chúng ta muốn trở thành người như thế nào? Chúng ta muốn làm gì?”. Nhiều ý kiến như thế sẽ giúp mở rộng viễn cảnh. Khi các cá nhân tìm kiếm điều tốt nhất bên trong họ và điều tốt nhất bên trong tổ chức thì sự đồng tâm hiệp lực thật sự sẽ diễn ra. Đây là quá trình đề cao những sự khác biệt và tạo ra giải pháp tốt nhất có thể.

“Quản lý bằng cách đi lòng vòng” - một phương pháp thực hành phổ biến tại công ty Hewlett-Packard - cũng là một cách tốt để mở rộng cách nhìn về tổ chức. Thông thường thì người ta miễn cưỡng cung cấp thông tin, bởi họ không nghĩ mình là một phần của bộ máy điều hành của tổ chức; họ không biết liệu các giá trị hay quan điểm của họ có thật sự cần thiết hay được đánh giá cao không; hoặc họ cảm thấy liều lĩnh khi chia sẻ những quan điểm đó. Có một cách để vượt qua sự miễn cưỡng này là tập hợp một số vấn đề và chia thành từng nhóm nhỏ để thảo luận các vấn đề đó và báo cáo lại kết quả. Các kết quả thảo luận đó có thể được tổng hợp, xem xét và trả lời. Khi người ta thấy rằng ý kiến họ đóng góp được tiếp nhận một cách nghiêm túc, họ sẽ có xu hướng đóng góp nhiều hơn.

Quá trình mở rộng viễn cảnh, thu thập quan điểm của những người khác và cố gắng nắm bắt điều được

xem là tốt nhất, cao cả nhất và đáng quý nhất bên trong tổ chức, là một quá trình đòi hỏi thời gian, có thể là nhiều tháng đối với một tổ chức lớn.

• ***Làm rõ các giá trị.*** Sau khi viễn cảnh được mở rộng và nhiều quan điểm mới được chiêm nghiệm, một số cá nhân cần phải được giao nhiệm vụ dự thảo bản tuyên ngôn sứ mệnh của tổ chức, lưu ý đến những gì đã được tập hợp, đã thấy rõ và chia sẻ cho đến lúc này.

Bản dự thảo này sau đó cần được đưa lại cho các thành viên của tổ chức với ghi chú "Chúng tôi cũng không thích bản này". Đó là những ngôn từ chính xác có tác dụng làm rõ và tạo ra tâm điểm lớn cho bản tuyên ngôn sứ mệnh. Một bản tuyên ngôn không được trình bày rõ ràng và trau chuốt sẽ không có nhiều giá trị cho việc ra quyết định. Những bản tuyên ngôn sứ mệnh tốt nhất là kết quả đạt được khi mọi người tập hợp lại với tinh thần tôn trọng lẫn nhau, bày tỏ những quan điểm khác nhau để tạo ra những điều lớn lao hơn điều một cá nhân đơn lẻ có thể làm.

• ***Kiểm nghiệm nó với chính bạn.*** Hãy lấy bản dự thảo cuối cùng của bản tuyên bố sứ mệnh hay bản hiến pháp và kiểm nghiệm nó bằng câu hỏi: "Bản này có hài hòa với những giá trị của tôi không? Có tạo cảm hứng và động lực cho tôi không? Có nắm bắt được trái tim và linh hồn của công ty không? Có thể hiện điều tốt nhất trong tổ chức không?".

Hãy hình dung bản hiến pháp bằng hình ảnh hai vòng tròn giao nhau. Một vòng tròn thể hiện hệ thống giá trị của tổ chức, còn vòng tròn kia thể hiện hệ thống giá trị của các cá nhân. Hai vòng tròn này càng trùng khớp với nhau thì tổ chức càng đạt hiệu quả cao.

• ***Kiểm nghiệm chính bạn với nó.*** Đến thời điểm này, hầu hết mọi người cần có cơ hội sống với bản tuyên ngôn đó trong một thời gian để thử nghiệm "độ chênh" của tổ chức với bản tuyên ngôn đó nhằm đảm bảo những giá trị chung - là trái tim và linh hồn của công ty, tất cả các chính sách, chương trình, chiến lược, cấu trúc và các hệ thống - được hài hòa với chúng.

Trải qua thời gian, quy trình viết và chỉnh sửa bản tuyên ngôn sứ mệnh đã trở thành phương pháp chính để cải thiện tổ chức. Bạn hãy thực hiện việc này một cách đều đặn để mở rộng viễn cảnh, chuyển đổi trọng tâm hay phương hướng, sửa đổi hay đưa ra ý nghĩa mới cho những cụm từ bị lỗi thời theo thời gian.

Nhờ bản hiến pháp, bạn sẽ có một sự liên tục. Đây là một trong những lợi ích lớn của việc quản lý và lãnh đạo theo tuyên ngôn sứ mệnh được xây dựng bằng một quá trình có sự tham gia của đông đảo mọi người. Quá trình này duy trì tính liên tục và giúp các nhà điều hành củng cố lợi thế cạnh tranh dài hạn, bởi vì họ có định hướng và mục đích. Và khi các giá trị cá nhân hài hòa với các giá trị của tổ chức, người ta sẽ làm việc cùng nhau vì những mục đích chung mà họ cảm nhận sâu sắc. Họ đóng góp nhiều hơn với tư cách là một đội ngũ, chứ không phải từng cá nhân. Năng suất không chỉ cao hơn một chút, mà là gia tăng vượt bậc.

MỘT QUY TRÌNH LIÊN TỤC

Trong quá trình bạn thay đổi và lớn lên, viễn cảnh và các giá trị của bạn có thể sẽ trải qua sự biến đổi. Điều quan trọng là bạn phải giữ sao cho bản tuyên ngôn sứ mệnh của mình luôn mang tính thời sự và tương đồng với những giá trị của bạn. Sau đây là một vài câu hỏi giúp bạn thực hiện điều đó:

• Liệu bản tuyên ngôn sứ mệnh của tôi có dựa trên những nguyên tắc đã được kiểm chứng mà tôi đang tin tưởng không?

• Tôi có tin rằng bản tuyên ngôn này thể hiện những gì tốt nhất trong con người tôi không?

• Tôi có cảm nhận được phương hướng, mục đích, thách thức và động lực khi xem xét lại bản tuyên ngôn này không?

• Tôi có ý thức được các chiến lược và kỹ năng giúp tôi hoàn thành những gì tôi đã viết ra không?

• Tôi phải làm gì hôm nay để đạt được điều tôi muốn ngày mai?

Hãy nhớ rằng bạn không bao giờ có thể xây dựng được một cuộc sống cao cả hơn mục đích lớn lao của nó. Bản hiến pháp của bạn có thể giúp bạn trở thành con người tốt nhất đúng với bản chất của bạn và thể hiện những điều tốt nhất của bạn mỗi ngày.

CHƯƠNG 30: BẢN TUYÊN NGÔN SỨ MỆNH PHỔ QUÁT

Bản tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát là bản mô tả sự lãnh đạo chuyển hóa[34], chứ không phải vĩ mô hay vi mô.

Chuyển hóa. Lãnh đạo chuyển hóa chủ yếu xử lý tầm nhìn và tinh thần phục vụ - những gì được giao phó cho bạn với tư cách là một nhà lãnh đạo hay nhà quản lý.

Vĩ mô. Lãnh đạo vĩ mô xử lý những mục tiêu chiến lược, cũng như cách thức tổ chức cấu trúc và các hệ thống, đồng thời thiết lập quy trình để đáp ứng các mục tiêu đó.

Vi mô. Lãnh đạo vi mô giải quyết các mối quan hệ, giải quyết việc xây dựng các tài khoản tình cảm sao cho bạn có thẩm quyền chính đáng đối với người khác - những người chọn cách đi theo bạn và liên kết với tầm nhìn hay sứ mệnh của bạn.

Các nhà điều hành cao cấp có hiệu quả dành phần lớn thời gian và sức lực cho những vấn đề ở tầm lãnh đạo chuyển hóa và vĩ mô. Họ tập trung vào việc duy trì và nâng cao các mối quan hệ với những người mà họ làm việc chung nhiều nhất.

Đối với nhà lãnh đạo, bản tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát của tổ chức có vai trò giống như bản mô tả về tầm nhìn và tinh thần phục vụ của họ, bởi nó đúc kết những giá trị cốt lõi của tổ chức; tạo ra một bối cảnh đem lại ý nghĩa, phương hướng và sự gắn kết mọi thứ khác.

Các bản tuyên ngôn sứ mệnh cần ngắn gọn để mọi người dễ nhớ và thực hiện, nhưng chúng cũng phải đảm bảo sự toàn diện. Nhưng làm thế nào để vừa ngắn gọn, lại vừa toàn diện? Chúng ta thấy trong thế giới vi tính chẳng hạn, công nghệ càng phức tạp thì sản phẩm càng đơn giản. Bản tuyên ngôn sứ mệnh cũng tương tự như thế. Nếu bản tuyên ngôn sứ mệnh thể hiện "phần mềm" của bạn, bạn sẽ bắt đầu nhìn nhận và xử lý vấn đề thông qua nó.

Điều này không có nghĩa là bản tuyên ngôn sứ mệnh có thể thay thế các mục tiêu của tổ chức, nhưng nó định hướng các mục tiêu đó và tạo ra bối cảnh lẫn sự gắn kết cho mọi thứ khác.

Bản tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát cần phải xử lý tất cả các khía cạnh trách nhiệm của một con người, cả trong dài hạn lẫn ngắn hạn. Nó có thể được áp dụng cho mọi tổ chức, như một mẫu số chung mà các nhà lãnh đạo của các tổ chức có thể xem xét khi họ xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh cho tổ chức của mình. Bản tuyên ngôn đó được viết như thế này:

Nâng cao sự phồn vinh kinh tế và chất lượng cuộc sống của tất cả mọi người có liên quan.

BA PHẦN QUAN TRỌNG NHẤT

Bây giờ tôi sẽ bình luận về ba phần chính của một bản tuyên ngôn sứ mệnh.

1. ***Sự phồn vinh kinh tế.*** Tại sao chúng ta đề cập đến khía cạnh kinh tế trước tiên? Bởi vì các tổ chức được thành lập chủ yếu để phục vụ các mục đích kinh tế. Công ăn việc làm là cách để người ta đảm bảo cuộc sống của mình. Nó không thay thế gia đình, nhà thờ hay các hội đoàn. Lao động là nhằm tạo ra của cải, làm ra các đồ vật mà người ta có thể sử dụng hay tiêu thụ trong cuộc sống hàng ngày - và, lý tưởng nhất là, có đủ tiền để đóng thuế, chi trả các khoản phí và trang trải mọi nhu cầu khác.

Đôi khi chúng ta không chú ý đến thực tế đơn giản này. Đó là điều mà Abraham Zaleznik, giáo sư trước đây của tôi ở Trường Kinh doanh Harvard, đã gợi ý trong bài viết của mình có tựa đề "Công việc thật sự" (*Harvard Business Review*, Tháng 1-2/1989). Tom Peters và Bob Waterman cũng nói điều tương tự trong cuốn sách của họ có tựa đề *In Search of Excellence (Tìm kiếm sự vượt trội)*: Các công ty tồn tại để làm ra và bán sản phẩm. Còn Ted Levitt, tác giả cuốn *Marketing Management (Quản lý tiếp thị),* nói rằng các công ty tồn tại để tìm kiếm và giữ chân khách hàng. Những ý tưởng thật đơn giản!

2. ***Chất lượng cuộc sống.*** Các cá nhân và tổ chức đôi khi nghĩ rằng họ không thể giải quyết vấn đề chất lượng cuộc sống, trừ phi họ tương đối giàu có. Xét về lịch sử thì đúng là như vậy; có lẽ có đến 90% số người trên thế giới này chưa bận tâm đến vấn đề chất lượng cuộc sống, mà chỉ lo làm thế nào để tồn tại. Ngay cả ở Mỹ ngày nay có lẽ chỉ 50% dân số quan tâm và dành thời gian để giải quyết các vấn đề về chất lượng cuộc sống. Đó là lý do tại sao chúng ta có quá nhiều phong trào vận động lập pháp và xã hội hướng tới các hoạt động nghỉ ngơi, giải trí, giáo dục thường xuyên, thể dục, rèn luyện sức khỏe, vui chơi, đi lại và du lịch.

Các nhà điều hành kinh doanh cần quan tâm đến chất lượng cuộc sống toàn diện của những người có liên quan, nhưng trách nhiệm chính của họ là nâng cao chất lượng *cuộc sống trong công việc;* còn những định chế khác - trường học, gia đình, nhà thờ - xử lý nhiều hơn các vấn đề về đời sống riêng.

Tôi nhận thấy có năm khía cạnh về chất lượng cuộc sống:

• *Sự chấp nhận và tình yêu*. Người ta có nhu cầu được đùm bọc và được chấp nhận, được tham gia với những người khác trong sự nghiệp chung, tham gia vào các mối quan hệ cùng thắng, trao và nhận tình yêu.

• *Thử thách và trưởng thành*. Người ta cũng có nhu cầu trải nghiệm thách thức và đối đầu để trưởng thành và phát triển, để được trọng dụng, để được thông tin và để sáng tạo. Phần lớn lực lượng lao động sở hữu nhiều khả năng, trí thông minh, sự tháo vát và nhiều sáng kiến hơn so với đòi hỏi của công việc họ đang làm. Thật là một sự lãng phí! Các nhà lãnh đạo phải phát hiện, phát triển, sử dụng và công nhận tài năng; nếu không người ta sẽ bỏ đi nơi khác, về thể xác hay tinh thần, để được thỏa mãn khát vọng và mong muốn trưởng thành của họ.

• *Mục đích và ý nghĩa.* Người ta cũng có nhu cầu về mục đích và ý nghĩa cuộc sống. Người ta có thể kiếm được nhiều tiền, có tất cả trải nghiệm trưởng thành và các mối quan hệ tốt, nhưng nếu công việc tự nó không làm người ta thỏa mãn hoặc nếu kết quả không đóng góp một cách xây dựng cho xã hội, họ sẽ không có động lực mạnh mẽ và sâu xa nhất.

Khía cạnh kinh tế là yếu tố bên ngoài. Nhưng bạn làm việc không chỉ vì tiền - tiền bạc chỉ là phương tiện. Bạn làm việc còn vì sự thỏa mãn của nội tâm, nghĩa là bản chất của công việc, những mối quan hệ trong công việc, nhận thức về sự đóng góp cho điều có ý nghĩa sẽ làm thỏa mãn nội tâm và chính bạn.

• *Sự công bằng và cơ hội*. Các nguyên tắc cơ bản trong lĩnh vực động lực con người nhấn mạnh đến sự *công bằng* về phần thưởng kinh tế và *cơ hội* về phần thưởng tự thân. Frederick Herzberg, giáo sư trường Đại học Tổng hợp Utah và là một chuyên gia trong lĩnh vực tạo động lực con người, nói về những "yếu tố gây bất mãn" và những "yếu tố làm thỏa mãn" hay những yếu tố tạo động lực, rằng yếu tố gây bất mãn có thể là một nhận thức về sự bất bình đẳng về các phần thưởng kinh tế. Khi người ta bất mãn, khi các nhu cầu ở cấp độ cao của họ không được đáp ứng, họ sẽ chống lại tổ chức theo cách này hay cách khác để làm cho cuộc sống của họ trở nên có gắn kết và có ý nghĩa. Đó là lý do tại sao "sự phồn vinh kinh tế" và "chất lượng cuộc sống" của một con người lại có liên hệ qua lại một cách chặt chẽ.

• *Sự cân bằng cuộc sống.* Bây giờ, nếu người ta đã có sự công bằng, công lý và bình đẳng về phần thưởng kinh tế, nhưng thiếu sự thách thức và ý nghĩa trong các tổ chức của họ thì họ sẽ làm gì? Họ sẽ gây sức ép đòi thêm tiền bạc, thêm lợi ích, và thêm nhiều thời gian rảnh rỗi - bởi vì khi có thêm nhiều tiền bạc và thời gian, họ có cơ hội thỏa mãn những mối quan tâm khác của mình và tìm kiếm sự thỏa mãn nội tại của họ bên ngoài công việc. Do đó, thách thức thật sự của lãnh đạo là thừa nhận rằng đây không chỉ là nhu cầu của con người, mà còn là khả năng của họ. Và nếu nhu cầu không được đáp ứng thì khả năng bị phớt lờ kia sẽ hành động*ngược với* tổ chức.

Chẳng hạn, nếu người ta có bản tuyên ngôn sứ mệnh chỉ tập trung vào khía cạnh kinh tế mà không có những khía cạnh xã hội, tâm lý và tinh thần, thì sứ mệnh đó lại khuyến khích người ta tìm kiếm việc làm ngoài giờ hay sử dụng tài năng và sức lực để kiếm thêm tiền hay một giao kèo khác tốt hơn nhằm tìm kiếm sự thỏa mãn khác bên ngoài công việc.

3. ***Tất cả mọi người có liên quan.*** Bản tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát này đề cập đến tất cả mọi người liên quan. Và ai là người có liên quan hay tham gia đóng góp? Cách tốt nhất để trả lời câu hỏi đó là đặt câu hỏi: "Ai sẽ thiệt thòi nếu tổ chức thất bại?".

Việc ai là người thiệt thòi còn tùy thuộc vào tình huống cụ thể. Nếu ông chủ đầu tư toàn bộ tiền tiết kiệm cả đời của mình vào doanh nghiệp và đang gặp rủi ro tràn ngập, thì có lẽ họ sẽ là người đau đớn nhất khi doanh nghiệp thất bại. Những người khác có thể ra đi và tìm kiếm công việc khác. Nhưng ông chủ có thể bị phá sản và phải làm lại từ đầu. Họ có thể phải trả những khoản nợ khổng lồ trong một thời gian dài. Tuy nhiên, nếu ông chủ giàu có và có nhiều tài sản đa dạng khác, họ có thể không đau đớn lắm nếu một khoản đầu tư hay một doanh nghiệp của mình thất bại. Nhưng những người lao động có thể bị khổ sở nhiều hơn, đặc biệt nếu họ là các nhà chuyên môn ngành hẹp bị mắc kẹt trong một thị

trấn chỉ chuyên về một ngành nghề với sự đào tạo và những kỹ năng không còn phù hợp. Các nhà cung cấp cũng có thể thiệt thòi lớn. Và hiệu ứng domino có thể dẫn đến tác hại cho nhiều người khác trong cộng đồng.

Cần có sự phán đoán, suy xét và một ý thức phục vụ đầy đủ đối với tất cả những người có liên quan - tất cả những người có phần đóng góp cho sự phồn vinh và thành công của doanh nghiệp - bao gồm khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối, các đại lý, cộng đồng và công chúng nói chung. Bởi vì nếu các nhà lãnh đạo doanh nghiệp là người lạm dụng, họ sẽ góp phần tạo ra một bầu không khí nghi ngờ, lôi kéo báo chí vào cuộc và làm tổn thương nhiều công ty khác trong cùng ngành. Họ thậm chí có thể vận động để cho ra những đạo luật đặc biệt để lảng tránh chuyện làm ăn bất chính với danh nghĩa "doanh nghiệp lớn".

Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải có ý thức trách nhiệm cao về những vấn đề xã hội, trực tiếp tham gia và vận động các thành viên trong tổ chức cùng tham gia vào các vấn đề mang tính xã hội. Nhiều tổ chức muốn nhân viên của họ tham gia vào công việc tình nguyện liên quan đến một số chương trình xã hội và giáo dục, bởi họ biết rằng điều này ảnh hưởng trực tiếp đến một số người có liên quan của công ty và ảnh hưởng gián tiếp đến toàn bộ môi trường kinh doanh.

Những người tham gia góp vốn không chỉ là những cổ đông. Hầu hết các bản tuyên ngôn sứ mệnh được thiết lập đều hướng về các cổ đông - và, một cách cụ thể hơn, về cổ tức ngắn hạn hàng quý. Lý do là vì nhiều tổ chức được sở hữu bởi những cổ đông nhỏ là những người trông mong vào nguồn thu nhập đó; mất nguồn thu này, cuộc sống của họ sẽ gặp nhiều khó khăn. Nhưng toàn bộ hiện tượng "con ngỗng và quả trứng vàng" lại có tác dụng ở đây: nếu chúng ta tập trung vào ngắn hạn và giết con ngỗng, chúng ta sẽ không có thêm những quả trứng vàng - và điều đó làm tổn thương không chỉ cổ đông, mà toàn bộ những người có liên quan khác.

Hãy thử hình dung ví dụ về một nhà doanh nghiệp dẫn các nhân viên ưu tú của mình đến một khu đất có phong cảnh đẹp trông ra một thung lũng hùng vĩ và nói với họ: "Tôi đánh giá cao tất cả những gì các bạn đã làm trong những năm qua. Nếu các bạn tiếp tục cống hiến và chăm chỉ, tôi chỉ muốn các bạn biết rằng một ngày nào đó tất cả những thứ này sẽ là của tôi". Đó chính là điều mà một số bản tuyên ngôn sứ mệnh được diễn đạt bằng lời lẽ.

Trong các tổ chức có một loại lương tâm, lương tâm xã hội cũng như lương tâm cá nhân, giúp xác định sự bình đẳng và công bằng. Bất cứ khi nào bạn yêu cầu người ta đầu tư vào nhiều hơn mức mà họ được hưởng, bạn sẽ phải gánh lấy nhiều hệ quả tiêu cực. Hoặc, nếu có nhiều phần thưởng hơn mức đầu tư, thì điều đó cũng là một sự bất công trong xã hội - và cuối cùng sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực lên những điều khác.

Đó là lý do tại sao lãnh đạo chuyển hóa đòi hỏi một ý thức phục vụ cho tổng thể và sự cân bằng thận trọng giữa nhiều lợi ích khác nhau. Lãnh đạo chuyển hóa không phải là lối tiếp cận giao dịch. Phong trào nguồn nhân lực xác định con người như tài sản, như các nguồn lực khác; họ đúng là như thế và còn hơn thế nữa - họ có giá trị tự thân, bởi con người họ là của họ, chứ không chỉ là tài sản của tổ chức. Nếu không nhận thấy con người có giá trị tự thân, bạn dễ sa vào một lối tiếp cận thực dụng. Bạn

đối xử với họ như những tài sản quan trọng, nhưng bạn đã xâm phạm bản tính tinh thần và ý thức của họ về giá trị tự thân. Rốt cuộc phương pháp tiếp cận nguồn nhân lực đối với sự lãnh đạo sẽ là *giao dịch* -không phải là *biến đổi* hay *hiệp lực*.

Phương pháp tiếp cận tập trung vào nguyên tắc đối với lãnh đạo là cách tiếp cận chuyển hóa, cho người ta niềm tin rằng họ không bị chi phối bởi những cá tính nông nổi mà bởi những nguyên tắc đúng đắn, đặc biệt là nếu các nguyên tắc đó hiện hữu trong bản tuyên ngôn sứ mệnh và thể hiện qua phong cách quản lý, thực hành, các quy trình, chính sách, cấu trúc chiến lược, các hệ thống... Thế rồi niềm tin của họ được tăng lên vì "nơi này được điều hành bằng những nguyên tắc" và rằng mọi người, kể cả những nhân vật cao cấp, đều có trách nhiệm trước các nguyên tắc đó và có trách nhiệm với nhau.

Thật vậy, tôi mong muốn được thấy một sơ đồ tổ chức mới: ở trung tâm sơ đồ là các nguyên tắc đúng đắn và ở ngoại vi là các hoạt động phục vụ khác nhau. Vị chủ tịch công ty và tất cả người khác đều có trách nhiệm trước các nguyên tắc đó.

Điều tôi muốn nói là bản tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát, cho dù có được viết ra hay không, thì nó vẫn đang vận hành. Nó giống như một quy luật tự nhiên: bạn không thể xâm phạm - hay xâm phạm ý nghĩa này của toàn thể cộng đồng kinh tế - mà không bị trừng phạt.

NĂM LỢI ÍCH LỚN

Tôi thấy có năm giá trị cơ bản của bản tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát này.

• ***Sự cân bằng tổng thể.*** Bản tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát giúp bạn có tư duy tổng thể về tất cả những người có liên quan. Bạn biết rằng bằng cách thường xuyên chú tâm đến các nguyên tắc chuyển hóa, tất cả những người có liên quan sẽ được hưởng lợi từ sự hiệp lực.

• ***Tầm nhìn ngắn hạn và dài hạn.*** Bản tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát hàm ý rằng nếu cố sử dụng lối tiếp cận ngắn hạn, bạn sẽ phải hy sinh lợi ích lâu dài hay "giết con ngỗng để lấy trứng vàng".

• ***Thách thức chuyên môn.*** Bản tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát nêu đầy đủ thách thức dành cho cấp lãnh đạo trong suốt sự nghiệp chuyên môn của họ.

• ***Bối cảnh quản lý.*** Trong phạm vi của bản tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát, bạn có thể thiết lập tốt hơn các chính sách và quy trình, chiến lược, cấu trúc và hệ thống.

• ***Ý thức cá nhân về tinh thần phục vụ.*** Bản tuyên ngôn sứ mệnh phổ quát tạo ý thức phục vụ con người và các nguồn lực khác.

Như đã nói, tôi thấy đây là một bản tuyên ngôn sứ mệnh chung cho các nhà lãnh đạo, không nhất thiết cho các tổ chức, mặc dù các nhà lãnh đạo có thể muốn đưa khái niệm này vào trong bản tuyên ngôn sứ mệnh của tổ chức. Có thể họ cũng muốn áp dụng khái niệm này vào bản tuyên ngôn sứ mệnh của cá nhân hay gia đình. Bản tuyên ngôn phổ quát không loại trừ khả năng áp dụng đối với cá nhân, gia đình

hay công ty theo bất cứ hình thức nào.

LỜI KẾT: CÂU CÁ TRÊN DÒNG CHẢY XU THẾ

Nhiều năm qua, tôi vẫn luôn tâm đắc triết lý sau:

Cho ai đó một con cá, có thể nuôi anh ta một ngày.

Dạy anh ta cách câu cá, giúp anh ta kiếm sống cả đời.

Đây là một câu châm ngôn lâu đời, nhưng luôn hợp thời. Quả thực, hiện nay chúng tôi đang sử dụng nguyên tắc này trong công việc huấn luyện của mình. Mục tiêu là hướng dẫn các nhà điều hành cách "câu cá trên dòng chảy xu thế" cho chính họ.

Các dòng chảy xu thế biểu thị cho các môi trường - những hiện thực thay đổi không ngừng của thị trường, nơi bạn và tổ chức của bạn đang hoạt động. Bạn có thể đang "câu cá" ở nhiều dòng chảy - mạng lưới công ty, ngành công nghiệp cơ bản, thị trường, chính phủ và cộng đồng dân cư. Nhiều dòng chảy lớn nhỏ có thể ảnh hưởng đến sự thành công của tổ chức của bạn. Mức độ hài hòa của chiến lược, các hệ thống và các giá trị của tổ chức với các dòng chảy xu thế sẽ quyết định mức độ thành công của tổ chức bạn.

QUY TẮC 1, QUY TẮC 2

Nhìn thoáng qua thì dòng chảy xu thế có vẻ dễ nắm bắt, và quả thật không khó để nhận ra các yếu tố cơ bản. Nhưng cũng giống như việc câu cá, những điểm tinh tế hơn có thể phải mất cả một đời để học hỏi.

Khi dạy cho các nhà điều hành cách câu cá trên dòng chảy xu thế, tôi thường áp dụng kinh nghiệm thực tế. Tôi gọi nó là "Quy tắc 1, Quy tắc 2". Quy tắc 1 nói rằng các giá trị chung hay các nguyên tắc chi phối của tổ chức phải là những điều cần cân nhắc trước tiên. Quy tắc 2 nói rằng mọi thứ khác - chiến lược, cấu trúc, các hệ thống, kỹ năng và phong cách - là những yếu tố thứ cấp, nghĩa là chúng phải thuận theo, chứ không phải đi ngược lại những giá trị cốt lõi và hiện thực của dòng chảy.

Trong mô thức Lãnh đạo theo Nguyên tắc được trình bày ở phần này, chúng ta thấy các giá trị chung là trung tâm và được xem xét trong bối cảnh của các dòng chảy xu thế. Để hiểu rõ các yếu tố thứ cấp, bạn phải nghiên cứu nguồn. Thật vậy, những nhà điều hành hiểu rõ các giá trị chung (sứ mệnh, vai trò, mục tiêu) luôn có khả năng nghiên cứu dòng chảy xu thế tốt hơn, bởi vì họ có những điều không bao giờ thay đổi - đó là hệ thống giá trị cùng các nguyên tắc của họ. Họ có khả năng nghiên cứu xu thế vì sự an toàn của họ không xuất phát từ những chữ "S" cứng nhắc (xem Chương 17); mà xuất phát từ hệ thống giá trị của chính họ.

Nhưng nếu không có một hệ giá trị trung tâm dựa trên các nguyên tắc đúng đắn thì các tổ chức chỉ xây nền móng trên cát - cả chiến lược, cấu trúc và các hệ thống. Cảm giác an toàn chỉ là giả tạo. Họ có thể

đạt được một số thành công nhất định, nhưng tất cả chẳng có nghĩa gì nếu họ không biết thuận theo dòng chảy xu thế. Họ vay mượn sức mạnh từ quá khứ và điều đó khiến họ trở nên yếu kém.

Sau khi tôi trình bày mô thức Lãnh đạo theo Nguyên tắc và ý tưởng về các quy tắc 1 và 2 cho các nhà điều hành ở một tập đoàn bảo hiểm lớn, họ nói: "Chúng tôi phải xây dựng một nguồn lực an toàn căn bản dựa vào các giá trị chung nhằm có được sự tự do và sức mạnh để thay đổi bất cứ điều gì chúng tôi cần phải thay đổi".

Chúng tôi đã giúp họ thực hiện điều đó bằng cách thuyết phục họ xây dựng bản tuyên ngôn sứ mệnh. Và một khi điều đó đi vào khối óc và con tim mọi người trong tổ chức, người ta sẽ không quay trở lại con đường cũ. Đây cũng là điều phân vân và xa lạ đối với một số nhà điều hành. Một nhà điều hành nói với tôi rằng ông phải vật lộn với điều đó, nhưng rồi cũng nhận ra rằng cần quản lý dựa trên các nguyên tắc. Đó là cách duy nhất để "câu cá trên dòng chảy xu thế" một cách hiệu quả.



CÂU CÁ VÀ QUẢN LÝ

Đã từ lâu, tôi rất tâm đắc với mối tương đồng giữa việc câu cá và quản lý. Các nhà điều hành cao cấp đang thật sự câu cá trên dòng chảy xu thế. Nghĩa là, họ đang nhìn vào việc kinh doanh trong bối cảnh môi trường tổng thể và đưa ra những cách thức để "giật lên" những kết quả mong muốn.

Theo tôi biết thì về cơ bản có hai cách câu cá, theo kiểu ứng phó và theo kiểu chủ động. Phương pháp ứng phó là một "trò chơi chờ đợi" như tác giả Gene Hill mô tả trong cuốn cẩm nang của mình:

Tôi thích câu cá như một cách thư giãn và nghỉ ngơi - chờ đợi. Đó là một việc đáng làm, khác hẳn với việc ngồi không chẳng làm gì, như nằm dài trên một chiếc võng hay tràng kỷ. Chí ít thì bạn trông cũng có vẻ bận rộn và siêng năng - một chiếc áo khoác đầy dụng cụ, cặp kính chống chói, chiếc gậy lội nước, túi lưới, có lẽ một chiếc vợt nhỏ bằng vải bố, và tiếng xào xạc khe khẽ của sợi dây câu.

"Một anh chàng bận rộn đang ngồi", bạn sẽ nói như vậy nếu tình cờ nhìn thấy tôi bên dòng suối nào đó. Không phải vậy đâu. Bạn có thể thấy ở đó một anh chàng rỗi hơi ăn mặc bảnh bao, lang thang đây đó. Không phải chỉ mới có một giờ trôi qua trong khi trao đổi những cái gật đầu với một chú vịt hay suy tư một thứ triết lý rẻ tiền về một chú rắn có màu bùn đã năm đến mười năm rồi. Anh ta đang suy nghĩ về những công việc bỏ dở chưa hoàn tất, những cuộc tình không tên, và rằng mới hôm qua thôi anh ta còn là một cậu bé.

Thật vậy, một số nhà điều hành cũng giống như anh chàng câu cá này - những anh chàng lười nhác ăn mặc bảnh bao. Ngược lại, những nhà điều hành luôn chủ động có lẽ phù hợp hơn với mô tả sau đây:

Những người câu cá thành công sẽ không để bị trói buộc trong phạm vi những phản ứng cố định trước những tình huống; thay vào đó họ luôn linh hoạt, nhìn kỹ mặt nước để phát hiện nơi thích hợp nhất để quăng câu. Thật ra, họ đang học cách nghĩ của con cá. Thông thường, họ sẽ tiếp cận mặt nước chậm rãi, cúi thấp xuống, thậm chí quăng dây câu từ tư thế quỳ.

Đó là lời khuyên khôn ngoan cho bất cứ người đi câu nào: cúi thấp xuống và quỳ khi quăng dây câu.

Nhiều người câu cá đương thời còn là các chuyên gia bắt chước đến từng chi tiết và đo lường kỹ lưỡng, và chỉ dành "một con mắt" để quan sát các chi tiết trên mặt nước. Nhưng họ có thể giỏi hơn nhiều nếu họ không bao giờ cân đong hay ghi chép số cá câu được. Các chuyên gia thường quá bận rộn với việc câu cá hoặc với việc quan sát để có thể đo đếm kết quả.

Các nhà điều hành hiệu quả sẽ không ngừng nghiên cứu các dòng chảy xu thế. Họ nhìn một cách chăm chú vào các xu thế kinh doanh và các xu thế văn hóa lớn, bởi vì những xu thế này giống như những dòng chảy. Họ lắng nghe những nhà dự báo uyên thâm - như Naisbitt và Yankelovich- là những chuyên gia theo dõi dòng chảy xu thế và định kỳ thông báo về diễn biến tình hình. Họ nhận thức được những xu thế cơ bản và điều sẽ xảy ra từ những xu thế đó.

Toàn bộ việc nghiên cứu những xu thế này, giống như việc dự báo thời tiết, được thực hiện vì một mục đích rõ ràng: để vượt qua ngày hôm nay một cách tốt hơn và chuẩn bị cho điều sẽ đến vào ngày mai. Nếu bạn bất ngờ bị mắc kẹt trong một cơn mưa thì rõ thật ngốc nghếch. Trong mùa mưa, sẽ là khôn ngoan nếu bạn chuẩn bị trước một cây dù hay chiếc áo mưa. Tương tự như vậy, trong thời kỳ kinh tế đi xuống, sẽ là khôn ngoan nếu có chiếc áo dự phòng hay những thứ che chắn để khỏi lâm vào tình huống dở khóc dở cười.

Trở lại với cuốn cẩm nang:

Hãy so dây câu, lưỡi câu và cần câu theo đúng kiểu câu của bạn, và nhớ tính đến các yếu tố như tốc độ

của dòng chảy, độ sâu của nước và tốc độ thu hồi dây câu. Nếu bạn câu ở nhiều vùng nước khác nhau thì nên có nhiều loại dây câu. Hãy nghĩ kỹ và chăm chú đến đoạn dây nối lưỡi câu, là đầu mối quan trọng nhất trong hệ thống cần câu.

Một khi nhận thấy các xu thế bắt đầu đổi chiều, bạn cần phải điều chỉnh theo - làm cho các hoạt động bên trong của bạn hài hòa với môi trường bên ngoài. Những xu thế quan trọng nhất cần phải chú ý là các cơ hội và thách thức. Nếu dòng chảy xu thế bắt đầu chuyển hướng khỏi loại sản phẩm của bạn thì đó là một thách thức. Nếu dòng chảy chuyển hướng sang dòng sản phẩm mới, một công nghệ mới, một thị trường mới thì đó là một cơ hội. Nhưng cơ hội có thể sẽ là thách thức nếu bạn không biết thích nghi với nó.

Một trong những vấn đề chính tôi nhận thấy ở các tổ chức là không điều chỉnh cấu trúc và các hệ thống theo dòng chảy xu thế. Thật vậy, họ vẫn thường nhìn dòng chảy thông qua cấu trúc và các hệ thống hiện hữu của mình. Hậu quả là họ không biết nơi nào sẽ bắt được cá. Họ không thấy các thách thức và cơ hội, bởi vì họ đang quan sát dòng chảy qua những lăng kính sai lệch.

Ngay cả khi cảm nhận được sự biến đổi, họ vẫn có thể bị mắc kẹt với những trang thiết bị không thích hợp, bị lún sâu thêm bởi chi phí hành chính cao và nặng nề thêm bởi sự quan liêu thủ tục. Cho dù lý do là gì thì kết quả cũng như nhau: họ không thể cử động được. Có điều gì đó - có thể là tầm nhìn thiển cận, gánh nặng nợ nần hay những nguồn lực dư thừa - đang ngăn cản không cho họ sự linh hoạt và tự do để tự điều chỉnh cho thích hợp với dòng chảy mới.

Trở lại cuốn cẩm nang:

Để luôn thành công, người câu cá phải hiểu biết lịch sử, sinh học, địa lý, sinh thái dòng chảy, và dĩ nhiên là chiến lược và các chiến thuật câu cá. Thêm vào đó, hầu hết người câu cá sẽ có lợi thế nếu tham gia một khóa nhập môn về côn trùng học, bởi vì làm nhái thực phẩm tự nhiên chính là yếu tố quan trọng nhất của môn câu cá lóc bằng mồi câu giả. Loài cá này rất thông minh, thận trọng, đề phòng, khó bị đánh lừa, lại lì lợm không chịu đớp những con mồi giả mà chỉ thích côn trùng non.

Có vẻ không phải là General Motors không nắm bắt được xu thế mới khi những chiếc xe hơi Nhật giá thấp chất lượng cao từng bước chiếm lĩnh thị trường. GM đã nhận biết xu thế này, nhưng vấn đề chính là tất cả các hệ thống của họ, đặc biệt là các hệ thống lương bổng cho những nhà điều hành cấp cao, đều được thiết lập để bán những chiếc xe hơi cỡ lớn. Do vậy họ tiếp tục sản xuất những chiếc xe hơi lớn để nuôi dưỡng hệ thống đó.

Họ đã không tự điều chỉnh theo dòng chảy xu thế, cấu trúc và các hệ thống hiện hành của họ không phù hợp với trò chơi mới - giống như bạn chơi golf bằng một cây vợt tennis vậy.

Bây giờ, khi hồi tưởng lại, các nhà điều hành của GM nhận ra họ đã học được những kinh nghiệm chua chát từ dòng chảy xu thế, và họ đã mất nhiều năm xây dựng đội ngũ để giành lại sức cạnh tranh và chiếm lại một phần của thị trường thế giới. Và họ nói rằng bất cứ ai thật sự nghiêm túc trong chuyện cạnh tranh lâu dài đều phải trải qua loại đau đớn đó để đạt được thành tựu. Và điều đó đúng. Mọi

ngành công nghiệp - từ ngành thép cho đến dịch vụ y tế - đều phải học cách "câu cá trên dòng chảy xu thế".

Nhưng cụ thể là họ cần làm thế nào? Trước tiên, họ không nên xem những chữ "S" cứng (xem Chương 17) như điều linh thiêng. Chúng chỉ là những khái niệm trên giấy, và chúng có thể thay đổi. Chúng chỉ là những chương trình. Việc thay đổi có thể khiến bạn phải rời bỏ vùng bình yên của mình hoặc đi vào những vùng nước chưa được thăm dò, nhưng nếu không thay đổi, bạn có thể gặp rủi ro lớn nhất trong tất cả các rủi ro.

KHÔNG CÓ GÌ THẤT BẠI HƠN SỰ THÀNH CÔNG

Tôi luôn nhắc nhở mình bằng một câu châm ngôn khác: "Không có gì thất bại hơn sự thành công". Chúng ta có thể tóm lược tất cả lịch sử thành một công thức đơn giản: thách thức/ phản ứng. Phản ứng thành công là phản ứng tương thích với thách thức.

Ngay khi dòng chảy thay đổi, thì thách thức, phản ứng thành công không còn hiệu lực. Nó thất bại. Không có gì thất bại hơn sự thành công. Nó là điều rất lắt léo, nhưng là sự thật. Nhà sử học Arnold Toynbee đã ghi nhận điều này trong suốt chiều dài lịch sử. Ông nhận xét rằng khi những thách thức mới nảy sinh - như khi dòng chảy thay đổi - sự phản ứng vẫn không thay đổi bởi vì người ta không muốn rời bỏ vùng bình yên của mình. Họ có những đặc quyền riêng, lối sống riêng và họ không muốn thay đổi. Họ bị trói chặt vào nó.

Cũng giống như một chuyên gia câu cá biết "đọc" dòng chảy, một nhà điều hành chuyên nghiệp cũng nhận ra các điều kiện xung quanh - ánh sáng, nhiệt độ, thời gian trong ngày, môi trường tổng thể - trước khi chọn lựa cách câu và mồi nhử. Nhưng có lẽ trong hộp đồ nghề của anh ta không có gì, không có loại cần cần và mồi nhử phù hợp với dòng chảy.

Tôi có lần quan sát cảnh tượng thú vị trên bờ sông Yellowstone. Một chàng trai trẻ, có vẻ là khách du lịch, đang quăng câu từ một vị trí tốt. Anh ta chẳng có chút may mắn nào, nhưng bản thân việc "câu cá trên dòng chảy" có vẻ làm hài lòng anh ta, cho đến khi có một người đàn ông khác bắt đầu câu cá từ bờ đối diện.

Từ chiếc mũ lưỡi trai, chiếc áo khoác cho đến đôi ủng lội bùn cao đến hông, tôi có thể nói rằng người này không xa lạ gì với dòng sông Yellowstone. Hơn nữa, ông ta lại đang câu được cá - rất nhiều cá, thật vậy, nhiều đến mức ông ta lại thả chúng xuống sông. Ông ta xem câu cá như một môn thể thao.

Trong khi đó, vị khách du lịch nọ không giật được con cá nào, dù anh ta cũng đang câu trên dòng sông ấy, cũng trong ngày hôm đó.

Vấn đề ở chỗ hầu hết những người mới vào nghề không chịu bỏ thời gian để học hỏi kỹ năng cơ bản và tích lũy kinh nghiệm - họ muốn đốt cháy giai đoạn và đi ngay ra vùng nước lớn để "câu" những kết quả thật ấn tượng. Một số trường học thậm chí còn cổ xúy cho tham vọng đó. Họ hứa với học sinh rằng chẳng bao lâu chúng sẽ biết được tất cả các "loại dây câu và dây nối lưỡi câu" khác nhau.

Tuy nhiên, các nhà chuyên môn có kinh nghiệm biết rằng không hề có con đường tắt nào để giúp bạn có được khả năng xử lý một cách xuất sắc bất cứ tình huống hay điều kiện nào xảy ra trên mặt nước. Sự xuất sắc không thể đạt được nếu không trả giá. Người ta phải trả một cái giá nhất định qua thực hành, sự kiên nhẫn và tính nhất quán - cho dù họ có năng khiếu tự nhiên.

KIẾM SỐNG CẢ ĐỜI

Tôi từng làm việc với một chuỗi nhà hàng lớn đang muốn điều chỉnh phong cách quản lý theo triết lý "Cho ai đó một con cá, có thể nuôi anh ta một ngày. Dạy anh ta cách câu cá, giúp anh ta kiếm sống cả đời".

Tập đoàn này có hàng trăm nhà hàng và mỗi nhà hàng lại có một người quản lý riêng. Tuy các nhà quản lý này dường như có đầy đủ thẩm quyền và trách nhiệm để điều hành những nhà hàng tương đối lớn với số lượng lớn nhân viên, nhưng họ vẫn chỉ là các trợ lý quản lý thường trú địa phương.

Hầu như tất cả các quyết định lớn liên quan đến việc tuyển dụng và các cách thức kinh doanh đều được đưa ra bởi các nhà quản lý cấp vùng là những người giám sát các nhà quản lý kia. Mỗi khi gặp phải vấn đề, họ lại chạy đến người quản lý cấp vùng để xin ý kiến. Bởi vì các nhà quản lý cấp vùng chỉ giám sát một vài nhà hàng và chính họ lại bị giám sát bởi những nhà quản lý cấp khu vực, nên họ bị mắc kẹt trong một mô hình xử lý tình huống thường xuyên hay quản lý theo khủng hoảng.

Phương pháp vận hành này tạo ra một bức tranh về con đường nghề nghiệp độc đạo trong đầu óc hầu hết mọi người. Quy trình là phải bắt đầu ở cấp thấp nhất, trở thành quản lý nhà hàng rồi được thăng chức theo chiều dọc đó. Thông thường, khi một người càng lên vị trí cao, anh ta càng phải đi nhiều. Và khi các nhà quản lý đi nhiều thì nhiều rắc rối trong quan hệ hôn nhân và gia đình nảy sinh. Khi lên đến nấc thang cuối cùng, họ nhận ra cái thang đã đặt nhầm bức tường. Họ đã không làm công việc họ thích hay sống ở nơi họ muốn. Nhưng đó là cái giá cho sự thành công.

Thêm vào đó, các nhà hàng có xu hướng được quản lý theo các quy tắc và quy trình của công ty, thay vì trên cơ sở nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Lý do là vì các nhà quản lý thiếu sự linh hoạt và động lực để xây dựng và sử dụng phán đoán của riêng họ, cũng như thiếu khả năng sáng tạo và sáng kiến để giải quyết hay ngăn ngừa các vấn đề có thể nảy sinh. Toàn bộ hệ thống thứ bậc đó được định hướng theo phương pháp hơn là theo kết quả hay nhu cầu của khách hàng, dù "quan hệ khách hàng" là chủ đề của hầu hết mọi cuộc họp về quản lý. Vấn đề mâu thuẫn nội bộ luôn chiếm lĩnh đầu óc của các nhà quản lý đến mức nhiều quyết định được đưa ra dựa trên các tiêu chí chính trị hay xã hội.

Đáng chú ý là bất chấp tình hình đó, họ vẫn hoạt động khá tốt trong sự tương quan với đối thủ cạnh tranh, tuy những người lãnh đạo cao nhất của toàn thể tổ chức vẫn biết rằng phải có một cách nào đó tốt hơn.

Sau khi chẩn đoán các vấn đề của họ, chúng tôi đạt được một thỏa thuận chung rằng sự vận hành cần phải được phi tập trung hóa bằng cách mở rộng quyền lực và trách nhiệm trong việc phân quyền xuống

cấp dưới và đẩy mạnh vai trò của người quản lý nhà hàng. Chúng tôi cũng nhận ra rằng cần phải có thêm chiến lược đào tạo và phát triển về quản lý để làm cho việc phân quyền khả thi và mang lại hiệu quả kinh tế cao hơn.

Tiến trình thay đổi khởi đầu chậm chạp và kéo dài trong vài năm. Sự cam kết mới đối với tầm quan trọng của cá nhân người quản lý được truyền đạt không chỉ thông qua những lời hùng biện trong các cuộc họp công ty hay qua văn bản, mà còn thông qua sự gia tăng đầu tư vào các chương trình lập kế hoạch, đào tạo và tư vấn nghề nghiệp. Ngoài ra, hệ thống lương bổng cũng được điều chỉnh để tưởng thưởng cho những nhà quản lý giỏi đào tạo nhân viên của mình.

Chẳng bao lâu sau, mọi thứ trở nên rõ ràng: việc phân quyền thật sự đòi hỏi các nhà quản lý ở mọi cấp độ phải phát triển các kỹ năng mới. Khi toàn bộ các cấp độ quản lý trung gian và chi phí hành chính phụ trội được loại bỏ, các nhà quản lý nhà hàng bắt đầu giám sát khoảng hai mươi nhà hàng thay vì chỉ năm hay sáu, họ không còn phải dành thời gian để tham gia vào các quyết định sự vụ hàng ngày. Giờ đây, các nhà quản lý địa phương sẽ là người đưa ra các quyết định đó, và họ cần được đào tạo để đưa ra các quyết định tốt nhất và thực hiện đầy đủ trách nhiệm quản lý nhà hàng.

Hiệu quả bất ngờ của việc phân quyền này là tạo ra một con đường nghề nghiệp kép: con đường truyền thống đi lên theo chiều dọc và con đường thứ hai cung cấp cho các nhà quản lý nhà hàng thường trú một địa vị và sự công nhận cao hơn trong cộng đồng. Bên cạnh đó, họ còn nhận được nhiều ưu đãi tài chính hơn để phát triển nhà hàng và nguồn nhân lực để có thể quản lý các nhà hàng mới. Một cách tình cờ, việc làm cho lựa chọn thứ hai này hấp dẫn hơn đối với các nhà quản lý thường trú lại giúp giảm bớt con số những vụ rắc rối về hôn nhân và gia đình trong công ty.

Ở những cấp quản lý cao hơn, các nhà điều hành không còn phải chỉ đạo, kiểm soát, tạo động lực, đánh giá - cách làm việc cũ mà trước đó họ đã phải can thiệp sâu. Thay vào đó, năng lực của họ chuyển sang việc đào tạo và phát triển, tư vấn, huấn luyện và đáp ứng các yêu cầu hướng dẫn. Điều chính yếu là họ bắt đầu huấn luyện cho các nhà quản lý biết "cách câu cá" và ngưng cho họ "con cá" mỗi ngày. Họ tập trung nhiều hơn vào việc hoạch định, tổ chức, và phát triển con người - những trách nhiệm trước đây bị bỏ qua trong những ngày tháng họ phải quản lý theo khủng hoảng.

Có lẽ lợi ích lớn nhất của phân quyền là làm mất đi "chỗ đứng" của nhiều nhân vật cấp cao mà trước đó làm việc như những người chỉ đường, đồng thời phơi bày cách quản lý cổ hủ nhưng không hiệu quả trong việc giao tiếp và phát triển con người.

Khi những con người tiên phong này chuyển sang những nhiệm vụ mới, nhiều người băn khoăn hiệu quả sẽ như thế nào. Một số người rất ngạc nhiên khi thấy việc chuyển đổi không chỉ diễn ra êm thấm mà còn gia tăng tính cơ động, sự sôi nổi, nhiệt tình và lòng biết ơn. Trong vòng ba ngày, công ty này đã được tổ chức lại về cơ bản, và chẳng bao lâu sau chất lượng và chiều sâu lãnh đạo trở nên rõ ràng đối với mọi người. Mọi người được kêu gọi đảm nhận nhiều trách nhiệm hơn, được đào tạo để áp dụng các nguyên tắc đúng đắn và đáp ứng được nhiệm vụ.

Tuy nhiên, ở khía cạnh cá nhân, sự chuyển đổi này không hề dễ dàng hay đơn giản, mà đi kèm với cảm

giác bồn chồn khó chịu, sự chuệch choạc và cả những nỗi đau gia tăng ở mọi cấp độ. Nhưng vì mọi người biết rằng về lâu dài thì đó là cách tốt nhất, cả về mặt cá nhân lẫn tổ chức, và do những người lãnh đạo cam kết mạnh mẽ nên chiến lược chắc chắn sẽ đạt hiệu quả.

Thật vậy, sau khi tầm nhìn rõ ràng về công ty được truyền tải - như một quá trình thẩm thấu - xuyên suốt đến toàn thể nhân viên thì một ý thức mạnh mẽ về sứ mệnh được phát triển rộng khắp. Nói ngắn gọn, văn hóa công ty đã chuyển biến sâu sắc, có thể nhìn thấy qua những câu chuyện mới và những giai thoại được trao đổi không dứt để khẳng định viễn cảnh.

Những kết quả toàn diện ấy đến một cách tự nhiên từ việc thực hành quản lý và lãnh đạo một tổ chức theo những nguyên tắc đúng đắn.

GHI CHÚ CÁ NHÂN

Trong thực tế thì không có cái gọi là hành vi tổ chức. Chỉ có hành vi của cá nhân. Mọi thứ khác đều xuất phát từ đó.

Điểm kết nối chính giữa nhà phân tâm học người Áo, Sigmund Freud (1856-1939), và nhà tâm lý học Thụy Sĩ, Carl Jung (1875-1961), có liên quan đến lương tâm. Freud tin rằng lương tâm hay siêu bản ngã về cơ bản là một sản phẩm xã hội. Còn Jung tin rằng đó chủ yếu là một phần của vô thức tập thể, vượt quá lớp phủ bất tử của văn hóa, chủng tộc, tôn giáo, giới tính hay quốc tịch.

Tôi tin rằng Jung đã đúng và Freud sai. Trong khi làm việc với hàng ngàn tổ chức và cá nhân trên khắp thế giới để chuẩn bị các bản tuyên ngôn sứ mệnh hay tuyên ngôn giá trị - giả định rằng bốn điều kiện đều hiện diện, bao gồm 1) Có đủ số người; 2) Tương tác tự do; 3) Được thông tin đầy đủ về hiện thực tình huống của họ; và 4) Cảm thấy an toàn khi thể hiện mình mà không sợ bị kiểm duyệt, chê cười hay quấy rầy, thì khi đó tất cả các phần nói về giá trị hay nguyên tắc của bản tuyên ngôn sứ mệnh, về cơ bản, đều diễn đạt cùng một điều, cho dù sử dụng từ ngữ khác nhau, bất kể quốc tịch, văn hóa, tôn giáo hay chủng tộc.

Gandhi nhấn mạnh: "Con người không thể sống tốt ở một khía cạnh nào đó và hành động sai trái ở tất cả những khía cạnh còn lại. Cuộc sống là một thể thống nhất không thể tách rời". Mẹ của nhà thần học John Wesley (1703-1791) dạy con trai mình: "Bất cứ điều gì làm suy yếu lý trí của con, làm hỏng sự dịu dàng của lương tâm con, ngăn chặn nhận thức của con về Thượng Đế, tước đoạt ước nguyện của con về những điều tâm linh, bất cứ điều gì làm gia tăng quyền lực của thân xác đối với tâm hồn, thì đều là tội lỗi đối với con, bất luận tự thân nó có vẻ như vô tội đến thế nào".

Hơn nữa, tôi tin rằng Thượng Đế là tên thật và là nguồn gốc của cái vô thức tập thể, và do đó là uy quyền đạo lý tối cao trong vũ trụ. Việc nghiêm khắc rèn luyện bản thân hàng ngày là một kỷ luật quan trọng và mạnh mẽ trong cuộc sống, bởi vì nó hướng dẫn cuộc sống của chúng ta, giống như chiếc la bàn, hướng chúng ta về "phương chính Bắc", đặt chúng ta vào cuộc sống phục vụ.

Tôi e rằng các vấn đề xã hội của ngày hôm nay sẽ vượt quá khả năng bộ máy kinh tế và gây rối loạn toàn bộ xã hội, trừ phi đa số chúng ta nắm vững tinh thần lời khẳng định sau đây của George Bernard Shaw:

Niềm vui đích thực trong cuộc sống là sống vì một mục đích cao cả.

Hãy trở thành một phần của tự nhiên, thay vì là một cơ thể bệnh tật bé nhỏ ích kỷ chỉ biết than vãn rằng thế giới này không nỗ lực đem lại cho ta hạnh phúc.

Tôi ý thức rằng cuộc sống của tôi thuộc về toàn thể cộng đồng và chừng nào tôi còn sống thì tôi rất

vinh hạnh được cống hiến hết mình.

Tôi muốn "cháy hết mình" cho đến phút cuối của cuộc đời tôi. Tôi hạnh phúc hơn khi được làm việc nhiều hơn. Tôi yêu cuộc sống này vì tự thân nó. Đối với tôi, cuộc sống không phải là một cây nến chóng tàn, mà là một ngọn đuốc rực rỡ tôi đang giơ cao và tôi muốn nó bừng sáng rực rỡ trước khi trao nó lại cho các thế hệ tương lai.

LỜI CẢM ƠN

Mặc dù tôi chịu trách nhiệm hoàn toàn về những ý tưởng thể hiện trong cuốn sách này (trừ năm chương cộng tác), tôi vẫn hết lòng biết ơn người bạn và là đồng nghiệp Ken Shelton đã giúp cho cuốn sách được ra đời. Trong gần tám năm, anh đã làm việc trong cương vị biên tập viên bản tin của chúng tôi mang tên *Executive Excellence*, là nơi tài liệu này được rút ra và phát triển. Anh đã lắng nghe biết bao bài phát biểu, thực hiện những cuộc phỏng vấn sâu, biên tập nhiều bài viết và rồi chuẩn bị các bản thảo cuối cùng để tôi thông qua hầu hết các bài viết được thu thập cho cuốn sách này. Anh và Grek Link, người bạn "làm cho điều đó xảy ra" của tôi và là cộng sự đáng tin cậy và sáng tạo, cùng với sự cổ vũ quý giá và kinh nghiệm chuyên môn của Bob Asahina, Phó chủ tịch kiêm Giám đốc biên tập của Summit Division của Nhà xuất bản Simon & Schuster, đều hết sức quan trọng về tầm nhìn và việc biên tập cuốn sách này.

Tác phẩm này là kết quả của sự đồng tâm hiệp lực tập trung vào nguyên tắc và phụ thuộc lẫn nhau của hơn 300 cộng tác viên của tôi tại Trung tâm Lãnh đạo Covey, và nhiều người có liên quan của chúng tôi - các thân chủ, các nhà cung cấp, các khách hàng. Sự cam kết của họ đối với sứ mệnh của chúng tôi, lối sống tập trung vào nguyên tắc, chất lượng và sự xuất sắc cung cấp cho tôi nguồn cảm hứng liên tục, sự hỗ trợ và cơ hội học hỏi và cải thiện. Đối với họ, tôi xin thể hiện lòng khâm phục và biết ơn sâu xa nhất về những đóng góp to lớn của họ cho nhân loại.

Một cách cụ thể tôi xin cám ơn những con người sau đây đã đóng góp vào cuốn sách này:

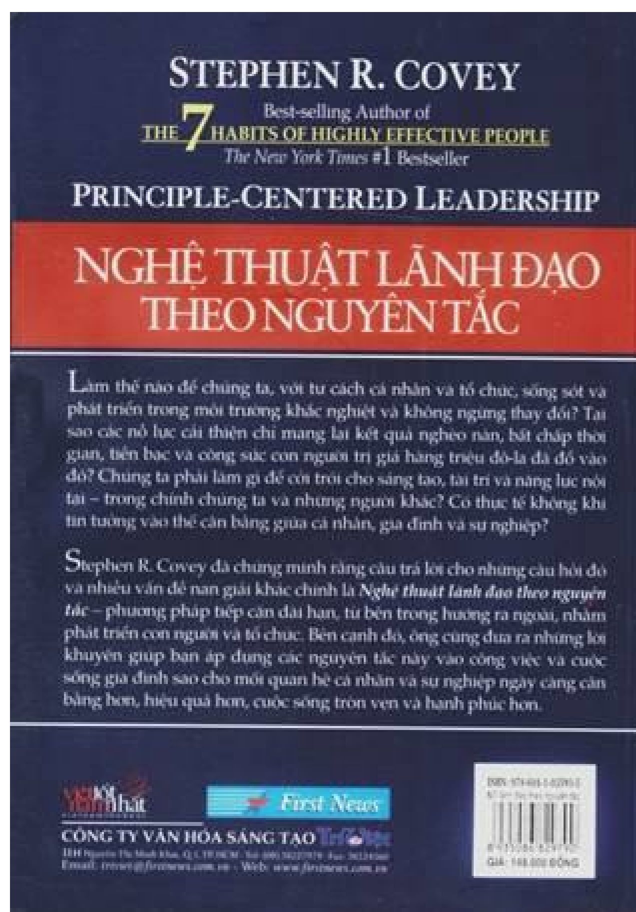
Tiến sĩ Blaine Lee với chương "Quyền lực lấy Nguyên tắc làm trọng tâm" và vì tình bạn và những đóng góp to lớn cho công ty và các khách hàng của chúng tôi.

A. Roger Merrill với chương "Kiểm soát tổ chức và tự giám sát" và các cố gắng hiệp lực khôn ngoan của ông cũng như tình bạn giữa chúng tôi.

Keith Gulledge với các chương "Lãnh đạo chất lượng toàn diện" và "7 Thói quen và 14 điểm của Deming" và niềm khao khát của ông đối với việc học hỏi và sự chú tâm vào chi tiết.

Robert Thele về tình bạn và sự hỗ trợ của ông và sự quản lý xuất sắc công ty tạo điều kiện cần thiết cho việc thúc đẩy nhiệm vụ của chúng ta; các trợ lý của tôi là Marilyn Andrews và Boyd Craig về sự giúp đỡ hết mực, và với con trai yêu quý của tôi, Stephen, về sự hỗ trợ mạnh mẽ đã dành cho tôi.

HẾT



---

[1] The collective unconscious.

[2] John Henry Newman (21/2/1801 - 11/8/1890): Giáo chủ, là một trong những nhân vật quan trọng trong lịch sử tôn giáo Anh vào thế kỷ 19.

[3] Erich Seligmann Fromm (23/3/1900 - 18/3/1980): Chuyên gia nổi tiếng trong lĩnh vực tâm lý-xã hội học.

[4] Dag Hjalmar Agne Carl Hammarskjöld (1905 - 1961) là nhà ngoại giao người Thụy Điển. Ông làm Tổng Thư ký Liên Hiệp Quốc từ tháng 4-1953 tới khi mất trong một tai nạn máy bay có nhiều tình tiết đáng ngờ vào tháng 9-1961. Nguyên nhân chính thức cái chết của ông hiện vẫn còn gây tranh cãi.

[5] Paradigm shifts.

[6] Humty Dumty: "Người trứng", một nhân vật trong các bài thơ cổ tích trẻ em, bị rơi vỡ không thể ghép lại được, dù nhà vua đã huy động tất cả ngựa và lính hầu để cứu.

[7] Mach: Tỉ lệ tốc độ máy bay trên tốc độ âm thanh. Tốc độ âm thanh trong điều kiện khí quyển

(ở mực nước biển, áp suất tiêu chuẩn, nhiệt độ 21oC) là 344 m/giây hay 1.238 km/giờ.

[8] Technocracy: Chế độ kỹ trị hay việc quản lý đất nước theo lối công nghiệp bởi các chuyên gia kỹ thuật và công nghệ.

[9] Peter Drucker (1909 - 2005), được xem là cha đẻ của ngành Quản trị Kinh doanh hiện đại, là tác giả nhiều cuốn sách quản lý nổi tiếng, trong đó có cuốn *Những thách thức của quản lý trong thế kỷ 21*. Những đóng góp của ông được đánh giá rất cao. Tạp chí *Financial Times* đã bình chọn ông là 1 trong 4 nhà quản lý bậc thầy của mọi thời đại (cùng với Jack Welch, Philip Kotler và Bill Gates).

[10] Michael Porter (1947 -) là Giáo sư của Đại học Harvard, Mỹ; nhà tư tưởng chiến lược và là một trong những "bộ óc" quản trị có ảnh hưởng nhất thế giới; chuyên gia hàng đầu về chiến lược và chính sách cạnh tranh của thế giới; là "cha đẻ" của lý thuyết lợi thế cạnh tranh. Michael E. Porter là cố vấn trong lĩnh vực cạnh tranh cho lãnh đạo nhiều nước như Mỹ, Ireland, Nga, Singapore, Anh. Ông đã được chính phủ nhiều nước mời tư vấn về chiến lược cạnh tranh quốc gia. Năm 2009 và 2010, ông chủ trì thực hiện *"Báo cáo năng lực cạnh tranh của Việt Nam năm 2010"*. Năm 2005, Michael Porter đứng đầu trong danh sách 50 "bộ óc" quản trị có ảnh hưởng nhất thế giới (cùng với Peter Drucker - "cha đẻ" quản trị kinh doanh hiện đại, và Philip Kotler - "cha đẻ" marketing hiện đại của thế giới).

[11] Caveat emptor.

[12] Nguyên văn: "One man's meat is another man's poison".

[13] Abundance Mentality: Tạm dịch là "Tư duy rộng rãi", đối lập với Scarcity Mentality (Tư duy hẹp hòi). Tư duy rộng rãi nói rằng "ngoài kia" có đủ mọi thứ cho tất cả mọi người, hiểu nôm na là "ai có phần của người nấy". Tư duy hẹp hòi cho rằng "nếu anh được thì tôi mất" và ngược lại "anh mất, tôi được".

[14] Nghĩa là nhận khoản lương bổng lớn của công ty với cam kết trung thành không chuyển sang công ty khác.

[15] Nguyên văn: "More pounds with less peel".

[16] Các từ "nhu cầu" và "mô thức" trong sơ đồ này được sử dụng uyển chuyển. Cột dọc với tên là "NHU CẦU" cũng có thể đổi thành "MÔ THỨC". Tương tự, do phong cách quản lý thường xuất phát từ một mô thức, nên cột "MÔ THỨC" cũng có thể đặt tên là "PHONG CÁCH".

[17] Nguyên văn: Economic man.

[18] Nguyên văn: Socio-economic man.

[19] Patrick Henry (29/05/1736 - 06/06/1799), nhà hùng biện và chính trị gia dẫn đầu phong trào

đòi quyền tự trị cho bang Virginia khỏi sự cai quản của Vương quốc Anh trong những năm 70 của thế kỷ 18.

[20] Nguyên văn: Snoopervision.

[21] Kinesthetic.

[22] Spatial.

[23] Interpersonal.

[24] Intrapersonal.

[25] Creative.

[26] Aesthetic.

[27] Dynamic subculture.

[28] Malcolm Baldrige National Quality Award là giải thưởng quốc gia của Mỹ dành tặng cho các tổ chức xuất sắc trong các lĩnh vực kinh doanh, y tế và giáo dục. Giải thưởng ra đời qua Đạo luật Cải thiện Chất lượng Quốc gia năm 1987 (Luật 100-107) của Mỹ và được mang tên Malcolm Baldrige, Bộ trưởng Thương mại Mỹ dưới thời Tổng thống Ronald Reagan.

[29] Đó là thứ Hai 19/10/1987, khi các thị trường chứng khoán trên thế giới sụp đổ nhanh chóng trong thời gian rất ngắn, bắt đầu từ Hồng Kông, lan sang châu Âu và đến Mỹ, làm chỉ số Dow Jones giảm 508 điểm, tức 22,61%.

[30] Nguyên văn: Reading tea leaves.

[31] Transformational leadership.

[32] Transactional leadership.

[33] Thomas Jefferson (1743 - 1826) là một trong những người tham gia soạn thảo bản Tuyên ngôn Độc lập (1776) và là Tổng thống thứ ba của Mỹ.

[34] Meta leadership.

Chia sẽ ebook : http://downloadsachmienphi.com/
Tham gia cộng đồng chia sẽ sách : Fanpage : https://www.facebook.com/downloadsachfree